



## **ACADEMIA MILITAR**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA**

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

# **IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA**

**Orientando: Manuel José Coimbra Mourato**

**Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**2019**



## **ACADEMIA MILITAR**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA**

**DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A  
DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS  
COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA  
JUDICIÁRIA**

**Orientando: Manuel José Coimbra Mourato**

**Orientador: Tenente-Coronel (Doutor) José Carlos Dias Rouco**

**2019**

## **Dedicatória**

À memória dos meus avós, que me transmitiram valores morais e de justiça, espírito de luta e respeito pela humanidade.

À memória do meu filho Tiago, que me ensinou o valor de ser pai e o valor da vida.

À minha família, esposa e filhos.

## **Agradecimentos**

Os meus agradecimentos vão para todos aqueles que de diversas formas me apoiaram na elaboração desta dissertação.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco pelo apoio e ânimo para ultrapassar as diversas fases que o trabalho implicou e pela sua disponibilidade, pelos comentários e correções feitas, permitindo-me melhorar sempre ao longo de todo o trabalho.

Queria agradecer também ao Diretor Nacional da Polícia Judiciária, pela autorização para a realização deste trabalho, em especial pela autorização para realizar as entrevistas aos Diretores das várias Unidades da Polícia Judiciária.

Um agradecimento a todos os Diretores de Unidade entrevistados pela sua disponibilidade e por partilharem comigo o conteúdo das mesmas e ainda pelo seu incentivo para continuação deste trabalho.

Também não posso deixar de dar um agradecimento aos meus colegas de mestrado pelo apoio e incentivo ao longo da realização do trabalho, especialmente ao José Antas, que esteve sempre presente e me motivou sempre ao longo deste percurso.

E por último, mas não menos importante, à minha família, à minha esposa e aos meus filhos, pela paciência, pelas muitas horas de ausência e pelo apoio e motivação, o que me levou a acreditar ser possível ir mais longe e concretizar esta etapa.

## Índice geral

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Índice geral .....	iii
Índice de figuras .....	v
Índice de tabelas .....	vi
Resumo .....	vii
Abstract.....	viii
Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas .....	ix
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Gestão da Formação e da Liderança na Polícia Judiciária .....</b>	<b>9</b>
1.1. Introdução.....	9
1.2. Enquadramento histórico da Polícia Judiciária .....	10
1.3. Missão e desafios à formação e à liderança na Polícia Judiciária .....	13
<b>Capítulo 2: Liderança e Modelos de Gestão de Competências de Liderança.....</b>	<b>14</b>
2.1. Introdução.....	14
2.2. Conceito de liderança .....	15
2.3. Estilos e variáveis da liderança.....	19
2.4. Liderança organizacional.....	20
2.5. Conceito de competência.....	21
2.6. Constituintes da competência .....	25
2.7. Modelos de competências de liderança .....	25
<b>Capítulo 3: Metodologia e Procedimentos do Trabalho de Campo.....</b>	<b>31</b>
3.1. Introdução.....	31
3.2. Objetivos da pesquisa empírica e hipóteses .....	32
3.3. Método de abordagem .....	34
3.4. Caracterização do instrumento .....	35
3.4.1. O modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança e fatores critério.....	35
3.5. Técnicas, procedimentos e meios .....	38
3.5.1. Procedimentos de recolha e análise de dados.....	39

3.5.2. Tratamento estatístico dos dados do inquérito .....	41
3.5.3. Descrição dos materiais e instrumentos utilizados.....	42
3.6. Caracterização do universo e da amostra .....	42
<b>Capítulo 4: Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.....</b>	<b>44</b>
4.1. Introdução.....	44
4.2. Análise qualitativa das entrevistas.....	44
4.2.1. Análise de conteúdo das respostas dos inquiridos .....	44
4.2.2. Análise quantitativa das entrevistas - Frequências.....	67
4.2.3. Análise e discussão dos resultados.....	73
4.3. Análise quantitativa dos inquéritos.....	77
4.3.1. Caracterização das variáveis independentes (n=17).....	77
4.3.2. Caracterização das variáveis dependentes – Análise descritiva das competências de liderança, esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos colaboradores.....	81
4.3.3. Correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas entre variáveis dependentes e fatores critério .....	84
<b>Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>90</b>
Introdução .....	90
Recomendações .....	95
Bibliografia.....	97
Apêndices .....	101
Apêndice A – Guião da Entrevista .....	102
Apêndice B – Questionário “ <i>Soft Skills</i> ” .....	104

## Índice de figuras

<b>Figura n.º 1: Esquema do desenho da investigação .....</b>	<b>8</b>
<b>Figura n.º 2: Organograma da Polícia Judiciária. ....</b>	<b>12</b>
<b>Figura n.º 3: Modelo conceptual de liderança e fatores critério (Rouco, 2012, adaptado de Avolio e Bass, 2004). ....</b>	<b>33</b>
<b>Figura n.º 4: Análise da dimensão 1.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura n.º 5: Análise da dimensão 2.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura n.º 6: Análise da dimensão 3.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura n.º 7: Análise da dimensão 4.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura n.º 8: Caracterização da amostra por tipo de unidade. ....</b>	<b>77</b>
<b>Figura n.º 9: Caracterização da amostra por categoria.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura n.º 10: Caracterização da amostra por escalões etários. ....</b>	<b>79</b>
<b>Figura n.º 11: Caracterização da amostra por género. ....</b>	<b>79</b>
<b>Figura n.º 12: Caracterização da amostra por tempo de serviço na função. ....</b>	<b>80</b>
<b>Figura n.º 13: Caracterização da amostra por tempo de serviço total. ....</b>	<b>80</b>

## Índice de tabelas

<b>Tabela n.º 1. - Contraste entre liderança e gestão. ....</b>	<b>18</b>
<b>Tabela n.º 2. - Categorias das competências. ....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela n.º 3. - Tipos de competências associadas à liderança. ....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela n.º 4. - Modelo de liderança estratégica. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tabela n.º 5. - Modelo de comportamentos e competências de liderança. ....</b>	<b>29</b>
<b>Tabela n.º 6. - Referencial de competências adaptado. ....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela n.º 7. - Fatores critério decorrentes da ação de liderança. ....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela n.º 8. - Matriz de codificação das entrevistas. ....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela n.º 9. - Análise de resultados da questão n.º 1. ....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela n.º 10. - Análise de resultados da questão n.º 2. ....</b>	<b>50</b>
<b>Tabela n.º 11. - Análise de resultados da questão n.º 3. ....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela n.º 12. - Análise de resultados da questão n.º 4. ....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela n.º 13. - Análise de resultados da questão n.º 5. ....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela n.º 14. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 1. ....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela n.º 15. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 2. ....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela n.º 16. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 3. ....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela n.º 17. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 4. ....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela n.º 18. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 5. ....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela n.º 19. - Análise quantitativa das entrevistas – total. ....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela n.º 20. - Média dos valores quanto ao grau de importância das competências de liderança – amostra total. ....</b>	<b>82</b>
<b>Tabela n.º 21. - Média dos valores quanto ao grau de desempenho – amostra total... 83</b>	<b>83</b>
<b>Tabela n.º 22. - Correlações Bravais-Pearson entre as competências de liderança e os fatores critério (Esforço extraordinário, eficácia e satisfação).....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela n.º 23. - Modelo de competências de liderança para a Polícia Judiciária.....</b>	<b>95</b>



## Resumo

As instituições públicas, vulgarmente designadas de organizações não lucrativas, estão cada vez mais expostas a fatores de influência interna e externa do seu meio envolvente.

Neste contexto, revelam fulcral importância as competências dos líderes que levam a desempenhos de excelência e promovem a eficácia para o sucesso das organizações. Vários estudos concluíram que os líderes afetam todos os aspetos de funcionamento das organizações, como o otimismo, o comprometimento com a organização, a identificação com o coletivo e a cooperação.

Neste trabalho pretendeu-se verificar quais as principais competências que os líderes da PJ mais utilizam e quais estão positivamente relacionadas com desempenhos superiores e que contribuem para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores.

A metodologia de investigação utilizada neste estudo de caso apresentou três fases, pesquisa bibliográfica sobre liderança, liderança organizacional e modelos de identificação de competências de liderança, investigação de natureza qualitativa, que avaliou, através de análise de conteúdo, uma entrevista semiestruturada aos vários diretores de Unidade e quantitativa que analisou estatisticamente os dados obtidos da aplicação de um questionário, adaptado por Rouco (2012), aos mesmos diretores, para estudar a sua perceção quanto aos fatores de liderança identificados no modelo de Rouco.

Verificou-se que as competências de liderança mais utilizadas pelos líderes das Unidades da PJ são: transparência, orientação para as relações humanas, comunicação, relações interpessoais, aptidões técnicas e profissionais, tomada de decisão, orientação para a tarefa, visão e uma competência não identificada no modelo de Rouco, a motivação.

Concluiu-se que as competências dos líderes relacionadas com a gestão das Unidades, a existência de uma visão, em conjunto com competências de relacionamento interpessoal são aquelas que se apresentam como as que mais contribuem para um melhor desempenho dos seus líderes e para uma maior satisfação e bem-estar dos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Liderança; líderes; competências; desempenho; satisfação.

## **Abstract**

Public institutions, commonly referred as non-profit organizations are increasingly exposed to factors of internal and external influence.

In this context, the leaders' skills which bring to achievements of excellence and promote the effectiveness for the success of organizations are crucial. Several studies have concluded that the leaders affect all aspects of the organizations, such as the optimism, the commitment, the identification with the collective and cooperation.

This study aimed at verifying the main skills that the leaders of the Polícia Judiciária use mostly and, at the same time, which of them are positively related with higher performance and contribute to the satisfaction and well-being of its employees.

The research methodology used in this case study had three phases: bibliographical research on leadership, organizational leadership and models of leadership competencies; qualitative research, assessed through content analysis of a structured interview to several Unit directors and quantitative research, that statistically analyzed data obtained from the application of a questionnaire, adapted by Rouco (2012), to the same directors, to study their perceptions regarding the factors of leadership identified in the model.

It has been found that the leadership competencies most used by the leaders of the PJ Units are transparency, human relationship, communication, interpersonal relations, technical and professional skills, decision making, guidance for the task, vision and, a competence not identified in the model: motivation.

It was concluded that the leaders' skills related to the management of the PJ Units, the existence of a vision, together with interpersonal relationship skills, are those that present themselves as the ones that contribute to a better performance of their leaders and to a greater satisfaction and well-being of their employees.

**Keywords:** leadership; leader; competencies; performance; satisfaction.

## **Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas**

**AM** – Academia Militar

**CNO** – Centro de Novas Oportunidades

**CNQ** – Catálogo Nacional de Qualificações

**CQEP** – Centros de Qualificação de Ensino Profissional

**EPJ** – Escola da Polícia Judiciária

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**KSAO** – *Knowledge, Skill, Ability and other*

**LOIC** – Lei de Organização da Investigação Criminal

**OIPC** – Organização Internacional de Polícia Criminal

**ONG's** – Organizações Não Governamentais

**PJ** – Polícia Judiciária

**RVCC** – Reconhecimento, Validação e Certificação de Competência

**SPSS** - *Statistical Package for Social Sciences*

## **Introdução**

O mundo em que vivemos atualmente é uma sociedade institucionalizada composta por organizações. Todas as organizações têm como característica comum serem constituídas por recursos, sendo que um dos recursos presente em todas elas é o seu Capital Humano. As organizações são muito diversificadas, com estruturas e objetivos diversos, contudo podemos agrupá-las em dois grandes grupos, as organizações lucrativas a que se chama vulgarmente de empresas e as organizações não lucrativas como as ONG's, os serviços públicos ou os Exércitos, de um determinado Estado.

Num mundo em constante mudança, onde os fatores dominantes são a incerteza e a volatilidade dos recursos, que não permitem às organizações fazer previsões a prazos outrora considerados ideais para acolher essa mudança e permitir em tempo oportuno reorganizar a sua estrutura e a sua gestão para lhes fazer face, as características das organizações pós-burocráticas assentam cada vez mais numa redução dos níveis de hierarquia formal, com mais ênfase na flexibilidade e na criação de fronteiras mais permeáveis entre o exterior e o interior dessas organizações.

As organizações são sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelo seu meio envolvente interno e externo. Atualmente essa influência é ainda mais impetuosa devido ao efeito da globalização que leva a que estas sofram inúmeras pressões, provocadas por mudanças tecnológicas, políticas, económicas, sociais e culturais a uma escala global. Estas alterações têm-se mostrado bastante relevantes nas organizações nacionais incluindo ao nível da Administração Central do Estado sobretudo devido à velocidade da mudança que tem sido exponencial e que leva a que esperar tenha um preço demasiado caro a pagar, que estas organizações devem evitar a todo o custo.

Nas últimas décadas temos assistido a sucessivas alterações no modelo de desenvolvimento económico, com exigências cada vez mais prementes ao nível da

produtividade e da flexibilidade e mobilidade dos recursos que vieram desafiar o funcionamento das organizações e a forma como é hoje encarado o trabalho. Como base na premissa de que as organizações mais competitivas são aquelas que melhor tiram partido do seu fator humano tem-se assistido a um deslocar do paradigma das competências ligadas às tarefas para o paradigma das competências centradas no indivíduo.

O fator humano é ainda um dos mais importantes fatores, sobretudo na administração pública e continuará a ser cada vez mais o recurso estratégico por excelência, o elemento mais preponderante e complexo, sendo o ativo mais considerado no planeamento estratégico das organizações. O aumento das responsabilidades das organizações públicas nacionais ao nível internacional, veio aumentar as expectativas dos seus recursos humanos. Por outro lado, a política de “cortes orçamentais” e “congelamento de carreiras” verificada num passado recente na administração pública e que ainda afeta as organizações do Estado ao nível da reposição de tempo de serviço, criando instabilidade ao nível das relações interpessoais, tem vindo a aumentar os níveis de stresse e de incerteza entre os seus colaboradores. Este cenário coloca os líderes deste tipo de organizações sob grande pressão e escrutínio, forçando-os a uma renovação e adaptação constantes num ambiente de incerteza, em que muito mais do que ordenar a realização de tarefas, os líderes enfrentam o desafio dos resultados a alcançar.

Assim, enfrentar e potenciar positivamente estas mudanças numa organização, reforça a necessidade de uma liderança forte, bem preparada, inspirada e inspiradora que promova desempenhos de excelência, potencie a sua eficácia e simultaneamente contribua para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores.

Esta nova era organizacional traz-nos uma realidade distinta para a qual a liderança das organizações tem que se preparar. É evidente que a componente principal para o cumprimento dos objetivos de qualquer organização é o fator humano e que a eficácia da liderança é preponderante na mobilização dos recursos humanos que conduzam à eficácia organizacional e ao seu sucesso de uma forma mais global.

Neste contexto, revela-se de extrema importância as competências dos líderes que levem a desempenhos de excelência que promovam a sua eficácia para o sucesso das organizações. Muitos estudos neste campo chegaram à conclusão de que os líderes afetam todos os aspetos de funcionamento de uma organização (Rouco, 2012), podendo influenciar o

comprometimento com a organização, a confiança nas equipas e na organização como um todo e os resultados das mesmas, bem como a identificação com o coletivo e a cooperação mútua (Bass, 1990; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001; Boies, Fiset, & Gill, 2015).

Os líderes podem melhorar o desempenho de uma organização através de comportamentos que influenciam o desempenho dos seus colaboradores. Uma forma de exercer essa influência é através de comportamentos específicos de liderança na relação com os seus subordinados, pares, hierarquia superior e até com outros interlocutores organizacionais.

Décadas de pesquisa científica sobre gestão e liderança levaram à identificação de muitos comportamentos distintos na identificação das competências dos líderes. A grande dificuldade tem sido organizar comportamentos específicos numa taxonomia que faça sentido em termos do efeito desses comportamentos. Blake e Mouton (1982), citado por Yukl (2008), referem a distinção entre comportamentos orientados para a tarefa e comportamentos orientados para as relações humanas. Mais tarde alguns investigadores indicaram uma terceira categoria, a dos comportamentos orientados para a mudança (Yukl, 2008). Estes três tipos de comportamentos de liderança têm objetivos primários diferentes e objetivos alinhados com fatores determinantes da eficácia e sucesso organizacional. Os comportamentos orientados para a tarefa são mais úteis para a melhoria da eficiência, os comportamentos orientados para a mudança são mais úteis para melhorar a adaptação e os comportamentos orientados para as relações são mais úteis para a melhoria dos recursos humanos e das relações.

A investigação desenvolvida ao longo das últimas décadas tem contribuído para a definição de vários modelos de referência que permitem medir as competências associadas à liderança dos diferentes líderes. Neste trabalho será seguido o modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança desenvolvido por Rouco (2012), permitindo a sua utilização no sentido de identificar nos Diretores de Unidade da Polícia Judiciária, quais as competências associadas à liderança que levam a desempenhos superiores e à satisfação dos colaboradores nas suas unidades, e nesse sentido avaliar eventuais necessidades de formação nesta área das competências associadas à liderança de forma a valorizar o capital humano na PJ, nomeadamente ao nível de direção das suas unidades orgânicas. Estes desempenhos superiores contribuem para eficácia organizacional e sugerem-nos por outro lado uma relação positiva com o sucesso organizacional.

Pretende-se confirmar a existência de competências de liderança que devem ser verificadas e desenvolvidas nos novos líderes da PJ, porquanto é, em minha opinião, urgente a passagem do conhecimento intergeracional, sendo este o momento oportuno para o fazer, pois a não acontecer a partilha do conhecimento, também ao nível da liderança intermédia e superior na PJ pode não vir a ocorrer de forma estruturada e sistemática.

A existência de modelos de gestão e desenvolvimento de competências de liderança dos recursos humanos, como o desenvolvido por Rouco (2012), proporcionam excelentes instrumentos à disposição de todos aqueles que desempenham funções de direção e chefia na Polícia Judiciária, permitindo à organização uma gestão dos seus recursos humanos que a capacite no seu recrutamento, no seu desenvolvimento e na retenção de quadros qualificados para a sua hierarquia.

Estudando os comportamentos dos indivíduos que desempenham funções de direção ao nível das unidades da Polícia Judiciária, que apresentem desempenhos superiores, poderemos encontrar os perfis de comportamentos de liderança elencados por Rouco (2012) no seu modelo de gestão e desenvolvimento de competências de liderança e verificar quais desses comportamentos estão positivamente associados com os desempenhos superiores e com a satisfação dos seus colaboradores, verificando ainda a possível existência de competências não elencadas pelo referido modelo de Rouco.

A capacitação dos quadros intermédios e superiores nesta área da liderança é uma garantia de qualidade futura e uma ferramenta que permitirá à organização agir em vez de reagir, permitindo algo fundamental à sobrevivência das organizações atuais, a gestão da mudança, no caso concreto a gestão da mudança a uma escala global na Polícia Judiciária, antecipando variáveis que poderão afetar de forma decisiva a organização, muitas delas presentes no ambiente interno mas também algumas no ambiente externo à própria organização. Este processo deverá ser considerado prioritário uma vez que os efeitos da globalização poderão potenciar as condições da mudança alavancando o seu sucesso, mas poderão também potenciar essas mesmas condições levando ao fracasso e ao insucesso.

Assim, é de crucial importância, nos tempos atuais, a utilização de um modelo como instrumento de apoio, por forma a identificar quais as principais competências associadas à liderança que contribuem para a sua eficácia levando a desempenhos superiores e que simultaneamente proporcionem satisfação e bem-estar nos seus colaboradores, podendo ser

utilizado posteriormente pela Unidade de Recursos Humanos da PJ na deteção, seleção, desenvolvimento e retenção de quadros com as aptidões de liderança identificadas ou ainda contribuir para a formação e treino dessas competências nos quadros intermédios e superiores da Polícia Judiciária, criando na organização uma cultura que contribua decisivamente para garantir a sua vantagem competitiva e a sua sobrevivência enquanto organização de sucesso da Administração Pública Portuguesa.

Neste contexto, o objeto deste trabalho de investigação é a utilização de um modelo para identificação de competências de liderança em contexto organizacional, nomeadamente nas chefias, bem como a verificação da existência ou não de outras competências não identificadas no modelo utilizado, no contexto organizacional das unidades da PJ.

O objetivo principal desta investigação passa pela identificação de quais as principais competências de liderança que se associam positivamente a desempenhos superiores dos líderes das unidades da Polícia Judiciária e que contribuem igualmente para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores. A identificação destas competências poderá servir como referência para os recursos humanos, na área do recrutamento e seleção e em particular para a área da formação, especialmente formação de quadros médios e superiores para as unidades da organização.

Os objetivos específicos desta investigação são os seguintes:

- a.** Caraterizar os líderes das unidades da PJ quanto às competências de liderança;
- b.** Identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012) que mais contribuem positivamente para desempenhos superiores dos líderes das unidades da PJ;
- c.** Identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012) que mais contribuem positivamente para a satisfação e bem-estar dos colaboradores das unidades da PJ;
- d.** Identificar quais os fatores intrínsecos aos líderes das unidades da PJ que mais se associam a desempenhos superiores.



- e. Identificar possíveis lacunas entre os níveis de proficiência de competências de liderança nos líderes das unidades da PJ.
- f. Identificar competências de liderança nos líderes das unidades da PJ que eventualmente não estejam elencadas no modelo utilizado.

Como forma de orientar o trabalho de investigação e manter uma estrutura coerente com os objetivos, formulou-se a seguinte questão de partida da investigação, que vai ao encontro do objetivo principal na medida em que determina a utilização de um modelo de competências de liderança já validado em contexto organizacional, no contexto das unidades da PJ.

Desta forma, a questão de partida formulada foi a seguinte:

Questão de partida: quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ que levam ao esforço extraordinário, à eficácia da liderança e à satisfação dos seus colaboradores?

Uma vez estabelecida a questão de partida da investigação, foram elencadas as seguintes questões derivadas, relacionadas com a questão de partida, as quais vão ao encontro dos objetivos específicos referidos:

Questão derivada 1: quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ?

Questão derivada 2: quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ?

Questão derivada 3: quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ?

Questão derivada 4: quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ?

Em termos de metodologia pretendeu-se realizar uma investigação de carácter aplicado, num estudo de caso nas unidades da PJ. Quanto à sua finalidade tratou-se de uma investigação exploratória e descritiva e quanto aos meios de investigação foi uma investigação de carácter bibliográfico, documental e de campo. Quanto à natureza da

---

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

investigação tratou-se de uma investigação de natureza mista, qualitativa na medida em que avaliou, através de análise de conteúdo, uma entrevista semiestruturada aos vários diretores de unidade da PJ e quantitativa na medida em que analisou estatisticamente os dados obtidos da aplicação de um questionário adaptado por Rouco (2012) aos mesmos diretores, tentando estudar a sua perceção quanto a vários fatores de liderança identificados no modelo de Rouco (2012).

A metodologia seguida na parte teórica seguiu a análise documental de artigos, revistas científicas, livros, teses de doutoramento e dissertações de mestrado. Nessa fase procurou-se dar resposta no plano teórico às hipóteses então formuladas.

A investigação foi levada a termo em três fases distintas, como se segue:

- Com base na literatura de referência procurou-se distinguir os conceitos de liderança, liderança organizacional, competência, gestão de competências e modelos de competências de liderança.
- A partir da literatura de referência, analisaram-se os vários conceitos relativos a diferentes competências, sob diferentes abordagens para enquadrar os estudos sobre a liderança de forma apropriada quanto aos seus domínios de aplicação e tipos.
- Análise crítica do instrumento de avaliação, observação e descrição dos comportamentos de liderança dos líderes de unidade da PJ.

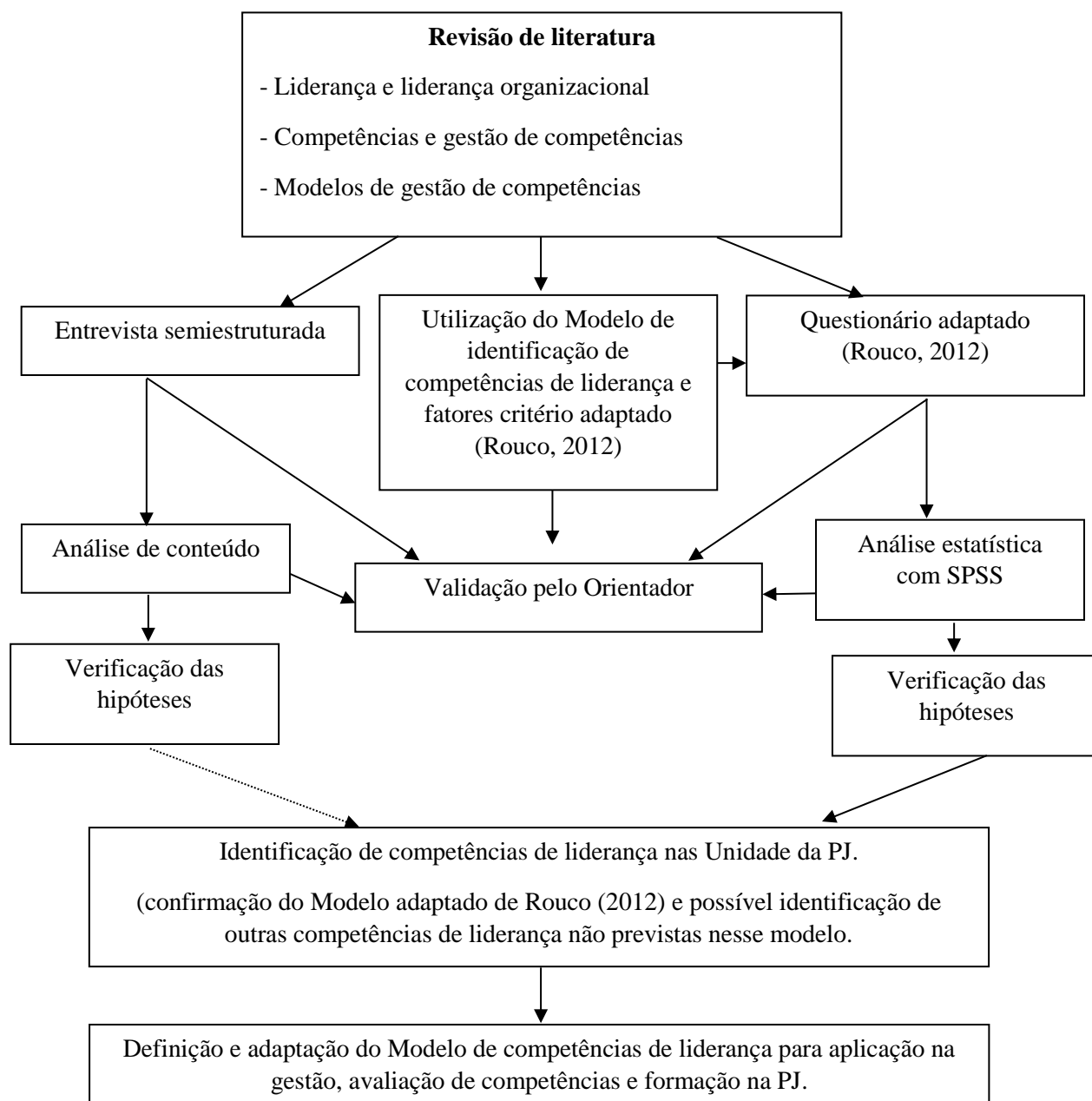
O trabalho de recolha e tratamento dos dados para a investigação realizou-se em diferentes etapas, como segue e de acordo com o desenho da investigação (Figura n.º 1):

1ª Etapa – Realização de entrevistas e aplicação de questionários aos diretores das diferentes unidades da PJ.

2ª Etapa – Recolha e análise dos resultados das entrevistas e dos questionários.

3ª Etapa – Tratamento estatístico com o programa SPSS dos resultados dos questionários realizados.

4ª Etapa – Análise de conteúdo das entrevistas realizadas e possível identificação de novas competências de liderança não identificadas no modelo de identificação de competências de liderança de Rouco (2012).



**Figura n.º 1: Esquema do desenho da investigação**

## **Capítulo 1**

### **Gestão da Formação e da Liderança na Polícia Judiciária**

#### **1.1. Introdução**

Durante décadas, as organizações foram geridas num modelo perfeitamente estruturado e com hierarquias muito rígidas, onde fatores de mudança dificilmente eram integrados. Este facto tende ainda a persistir na atual administração pública portuguesa, especialmente na administração central do estado.

Na era da globalização e do digital, a competitividade, a incerteza, e a gestão do risco e da mudança constante foram os fatores que levaram as organizações a alterar o paradigma da gestão para a chamada gestão ágil. O princípio fundamental da gestão ágil é transferir a importância do planeamento para a execução ou implementação, onde são tomadas grande parte das decisões que determinam o sucesso ou fracasso da missão das organizações (Chin, 2004). Para este autor, a gestão ágil é a abordagem que procura a flexibilidade das organizações. Desta forma as organizações procuram em cada momento desenvolver as competências nos seus colaboradores, através da chamada formação contínua, tentando desse modo manter-se competitivas e capazes de responder aos novos desafios.

Atualmente assiste-se também à mudança nas formas de trabalho e nos processos de gestão, no perfil dos colaboradores e, sobretudo na Gestão dos Recursos Humanos. Esta nova era trouxe a valorização de um novo recurso que até agora não era considerado de forma tão premente, o conhecimento.

Uma das mudanças a que temos assistido nas organizações é a alteração do paradigma da gestão assente em sistemas de trabalho rígidos e estruturados, orientados para a tarefa para uma gestão de recursos humanos por competências com maior ênfase no fator humano, nas

relações que se estabelecem entre os indivíduos e no seu contributo intelectual para o sucesso da organização.

Nas organizações públicas, como a PJ, à semelhança do que vem acontecendo nas restantes organizações, e atendendo às funções que cada indivíduo desempenha na mesma, os que exercem funções de direção e liderança têm que estar capacitados para operar em ambientes organizacionais dinâmicos e de gestão do capital intelectual dos seus subordinados. Assim, consideramos que é neste contexto e com estes pressupostos que a utilização de um modelo de gestão e de identificação de competências de liderança deve ser implementado e desenvolvido na Polícia Judiciária.

Para Ferreira, Cardoso, Correa e França (2005) um modelo de gestão é o processo de gerir através de um exemplo já existente e introduzir as modificações necessárias para as necessidades de uma determinada organização cumprir os seus objetivos estratégicos. Foi neste contexto que se pretendeu aplicar o Modelo de Identificação de Competências de Liderança desenvolvido por Rouco (2012), uma vez que o mesmo foi já validado em organizações similares à PJ, como as organizações militares, com estruturas hierárquicas muito bem definidas e algo rígidas.

## **1.2. Enquadramento histórico da Polícia Judiciária**

A Polícia Judiciária tem como antecedente a Polícia Cívica, criada por D. Luís, em 2 de julho de 1867, na dependência da Justiça do Reino, cujos comissários, enquanto oficiais da polícia judicial, teriam "a seu cargo descobrir os crimes ou delitos ou contravenções, coligir provas e entregar os criminosos aos tribunais".

Em 1924, Portugal aderiu à Comissão Internacional de Polícia Criminal, criada em Viena em 1923, e antecessora da OIPC (Organização Internacional de Polícia Criminal) Interpol.

Em 1927, o Decreto 14.657, de 5 de dezembro, transferiu para o Ministro da Justiça e dos Cultos os Serviços da Polícia de Investigação, situação esta que se tem mantido inalterável até aos dias de hoje, atenta a posição da Polícia Judiciária como órgão de coadjuvação das autoridades judiciais, Magistratura Judicial e Ministério Público.

Em 1945, após reestruturação geral da Polícia em Portugal, através do Decreto-lei nº. 35.042 de 20 de outubro de 1945, é criada a Polícia Judiciária, tal como hoje existe, sob a direção do Juiz de Direito, Dr. Monteiro Júnior, integrada organicamente no Ministério da Justiça, em substituição da Polícia de Investigação Criminal (PIC).

Em 1958 a Polícia Judiciária inaugurou as novas instalações da Rua Gomes Freire, em Lisboa, construídas com recurso a mão-de-obra prisional. Este edifício tornou-se a sede da Instituição, situação que perdurou até 2014.

Em 1957 foi fundado o "Laboratório de Polícia Científica", sob a direção do Professor Alberto Ralha e a Escola Prática de Ciências Criminais, ambos organicamente integrados na Polícia Judiciária.

Em 1977 dá-se a primeira grande reestruturação da Polícia Judiciária, sob a direção do então Juiz de Direito Dr. Lourenço Martins e por força do Decreto-lei nº. 364/77 de 2 de setembro, definida como "um serviço de prevenção e investigação criminal, auxiliar da administração da justiça, organizada hierarquicamente na dependência do Ministro da Justiça".

Em 1978 foi instituída a Escola de Polícia Judiciária, a partir da já existente Escola Prática de Ciências Criminais, a fim de "assegurar a formação e reciclagem dos quadros da Polícia Judiciária", devendo proceder à programação e execução de ações de seleção, formação e aperfeiçoamento dos funcionários da Polícia Judiciária.

Inicialmente radicada em Lisboa, Porto e Coimbra, a Polícia Judiciária iniciou, alguns anos após a sua criação, um processo de expansão territorial, instalando novos Departamentos em diversos pontos do país, especialmente nas localidades onde o índice de criminalidade então existente mais o justificava.

Em 1990, com o Decreto-lei nº. 295-A/90 de 21 de setembro, verificou-se a criação, na Diretoria Geral da Polícia Judiciária, a par da já existente Direção Central de Combate ao Banditismo, das Direções Centrais de Investigação de Tráfico de Estupefacientes e de Investigação de Corrupção, Fraudes e Infrações Económicas e Financeiras e do Departamento Central de Registo de Informações e Prevenção Criminal, a partir dos então extintos Direção Central de Prevenção e Investigação e Arquivo Central de Registos e Informações.

Em 2000 ocorreu a reforma da estrutura policial nacional, com a aprovação da Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC) e, em consequência, a segunda reestruturação da PJ, face ao Decreto-Lei n.º 275-A/2000, de 9 de novembro. Ambas as leis foram alteradas em 2008, por força da publicação da LOIC n.º 49 /2008 de 27 de agosto e da nova orgânica da Polícia Judiciária, Lei n.º 37/2008 de 6 de agosto.

Atualmente a orgânica da Polícia Judiciária é a constante do organograma da Figura n.º 2.

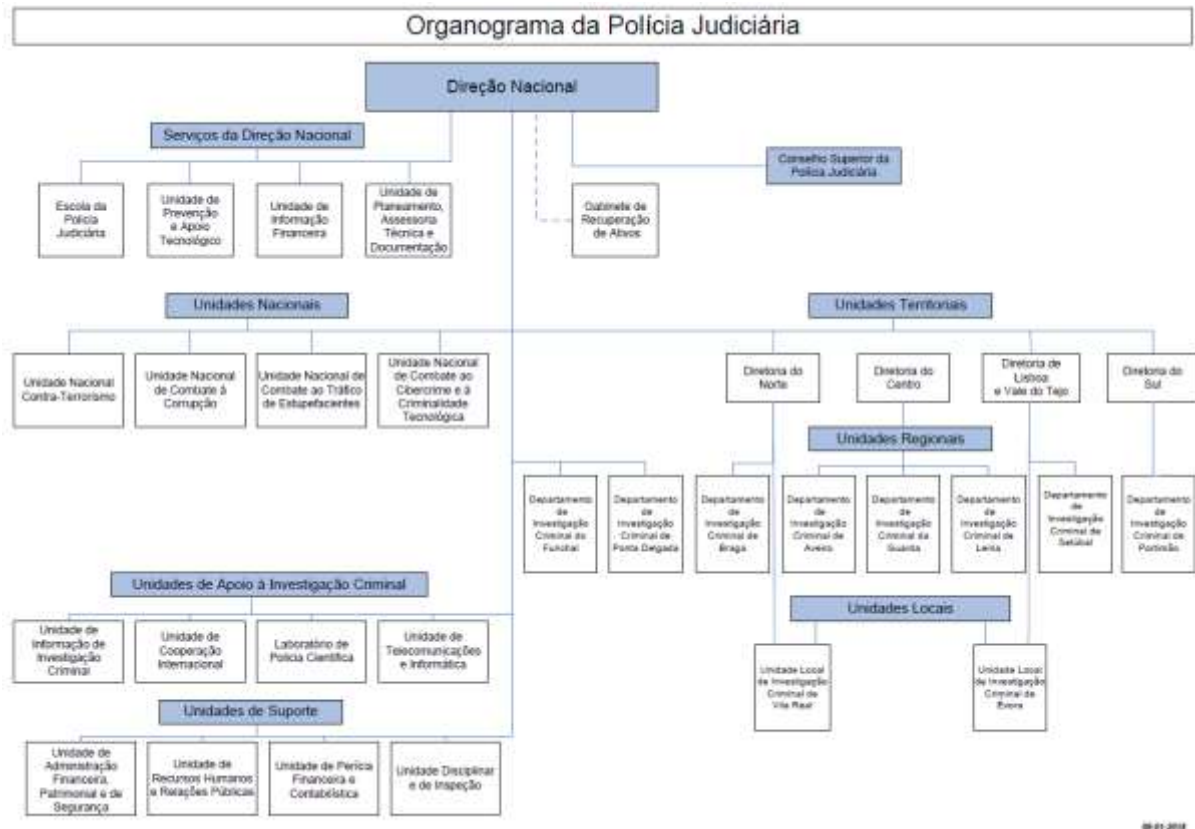


Figura n.º 2: Organograma da Polícia Judiciária.

Fonte: <sup>1</sup>

Evoluindo e acompanhando a complexidade e a sofisticação da sociedade, a Polícia Judiciária define-se como um corpo superior de polícia criminal, organizado hierarquicamente na dependência do Ministro da Justiça e fiscalizado nos termos da lei.

<sup>1</sup> [Http://intranet/pj](http://intranet/pj)

### **1.3. Missão e desafios à formação e à liderança na Polícia Judiciária**

A Polícia Judiciária tem por missão, nos termos da sua Lei Orgânica e da Lei de Organização da Investigação Criminal (LOIC), coadjuvar as autoridades judiciárias na investigação e desenvolver e promover ações de prevenção, deteção e investigação da sua competência ou que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciárias competentes.

As competências reservadas da Polícia Judiciária em matéria de investigação criminal encontram-se perfeitamente definidas, nomeadamente, nos arts.7.º e 8.º da LOIC - Lei n.º 49/2008 de 27 de agosto.

A Polícia Judiciária apresenta neste momento como grande desafio poder dispor dos recursos humanos com os níveis de formação e especialização adequados, bem como de meios tecnológicos, que permitam fazer face às formas emergentes de criminalidade.

Ao nível da formação dos recursos humanos, a aposta terá que ser obviamente no recrutamento e seleção de novos funcionários com uma especialização diferenciada e com preparação ao nível da gestão do conhecimento de acordo com os novos paradigmas da gestão das organizações modernas e eficientes.

Também deverá ser dada especial atenção à formação dos novos líderes da PJ, alargando a formação dos quadros médios e superiores da organização e incluindo na formação contínua ministrada na Escola da Polícia Judiciária, módulos de formação em gestão do conhecimento e em liderança, uma vez que estes não têm sido ministrados, nem fazem parte dos atuais planos de formação contínua da EPJ.

Neste sentido o uso de uma ferramenta como um modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança na formação contínua ministrada na EPJ poderá vir a potenciar a alteração de paradigma que este corpo superior de polícia criminal necessita para os seus quadros superiores de liderança de unidades.



## **Capítulo 2**

### **Liderança e Modelos de Gestão de Competências de Liderança**

#### **2.1. Introdução**

Durante as últimas décadas vários têm sido os autores que se têm dedicado ao estudo da liderança, pelo que no âmbito das ciências sociais encontramos extensa bibliografia nesta área de estudos. Contudo, ao rever o conceito de liderança e ao tentar enquadrá-lo no âmbito deste trabalho de investigação, verificamos que não existe uma definição consensual para o conceito de liderança. Com efeito apesar de encontrarmos uma grande diversidade de estudos ao longo dos anos e de todos eles considerarem a liderança como fundamental na conceção e transmissão da visão das organizações e de ser um fator crítico na gestão do processo de mudança das mesmas, algumas das suas competências e processos não são completamente consensuais. Contudo, o estudo da liderança é um tema sempre atual, pois a aplicação dos seus princípios e métodos tem vindo a consagrar-se como fundamental não só na consolidação de pequenas equipas, como também no sucesso global das organizações.

Não existe sequer uma definição de liderança que seja comumente aceite pela comunidade científica. Contudo é aceite que a liderança é um processo crítico da vida dos indivíduos, uma vez que implica uma interação entre os membros dos grupos e das organizações no seu todo. Assim torna-se pertinente abordar várias perspetivas da liderança e tentar enquadrá-la no âmbito da presente investigação e no âmbito organizacional, com especial enfoque para as chamadas organizações não lucrativas, como é o caso da Polícia Judiciária.

Atualmente a liderança assume uma importância cada vez mais preponderante, especialmente nas relações interpessoais de forma a levar os colaboradores das

organizações a esforços extraordinários com o fim de obter a maior eficácia que leve ao sucesso dessas mesmas organizações.

Neste capítulo efetua-se uma revisão de literatura sobre o conceito de liderança, sobre liderança organizacional e sobre modelos de competências de liderança. Pretende-se entender a importância dos contributos de diferentes áreas para a identificação das competências que estão associadas à liderança organizacional e que levam a desempenhos superiores e à satisfação dos colaboradores da organização.

## **2.2. Conceito de liderança**

Não há uma definição universal de liderança, as suas variáveis, tempo, lugar e atores, fazem da liderança uma equação infinita. Segundo Campbell (2008), todas as culturas e organizações estão envolvidas na permanente busca de um herói, um símbolo icónico que ajude a organizar, explicar, orientar e dar sentido à vida, sugerindo que a procura deste herói é, na realidade, a procura de liderança, uma constante antropológica e uma condição da vida em sociedade, consequência das necessidades básicas humanas de segurança, ordem e estabilidade. Para Kinicki e Kreitner (2006) a liderança é antes de mais um processo de influência social em que o líder influencia os seus seguidores a um esforço voluntário para o atingir dos objetivos da organização.

A maioria das definições presentes na vasta literatura sobre o tema referem-se à liderança como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar os indivíduos a adotar comportamentos que de outra forma não adotariam e que conduz à prossecução de objetivos comuns. Esta afirmação é aquela em que a maioria dos conceitos sobre liderança se baseia. Segundo Rouco e Sarmento (2012, p.72) em contexto organizacional, podemos afirmar que a liderança é o processo de influenciar, para além da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades e objetivos que superem o expectável ou exigido pela função (desempenho extraordinário).

Bergamini (1994) define como elementos fundamentais da liderança a sua relação com aspetos grupais e o facto de ser um processo de influência intencional. Jesuino Correia (2005) destaca como elementos fundamentais presentes na maioria das definições, o

exercício intencional do poder e influência por parte de um ator, a natureza coletiva do destinatário, a preocupação com os objetivos comuns e a uma legitimação predominantemente psicológica.

No âmbito da liderança, foi possível ao longo dos tempos distinguir diversas teorias, as teorias dos traços de liderança, que tiveram início com a teoria do “grande homem”, a teoria da interação (ambas teorias sobre estilos de liderança), as teorias comportamentais, as teorias situacionais e contingenciais e ainda as teorias transacionais e transformacionais.

Internacionalmente, as teorias de liderança transformacional e transacional têm sido as mais estudadas nas últimas décadas. A liderança transacional tem como foco a negociação de trocas e o uso de recompensas e punições contingenciais baseadas na performance (Avolio, Walumbwa, & Weber (2009). Segundo Fonseca e Porto (2013), fazem parte deste tipo os comportamentos de recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva. A recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho excelente. Esta abordagem vem um pouco ao encontro das teorias de reforço, centradas em teorias de liderança há muito utilizadas. Vários estudos indicam resultados positivos para as organizações devido à utilização de recompensas contingenciais (Avolio & Bass, 2004).

Segundo Bass e Riggio (2006), a recompensa contingente pode ser transacional se a recompensa for material, como um bônus, mas já será transformacional se a recompensa for psicológica, como um elogio. Em virtude disso, Goodwin, Wofford e Whittington (2001) e Hinkin e Schriesheim (2008) sugerem que esse fator da liderança transacional seja dividido em dois: um referente a contratos psicológicos implícitos (recompensa contingente propriamente dita) e outro referente a contratos psicológicos explícitos (ou negociação de trocas), embora o primeiro possa estar ligado à liderança transformacional.

Os outros dois fatores da liderança transacional são a gestão por exceção ativa e a gestão por exceção passiva. No primeiro, o líder monitoriza ativamente os desvios dos padrões e erros dos liderados para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho. No segundo, o líder aguarda passivamente e só toma atitudes corretivas quando o erro já ocorreu (Bass & Riggio, 2006). Para Avolio e Bass (2004) este tipo de líderes não encorajam os seguidores, tomando apenas medidas corretivas quando o erro já ocorreu.

A liderança transformacional refere-se aos comportamentos que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (Avolio et al., 2009). Neste tipo de liderança, o líder inspira os seus seguidores a atingirem padrões de desempenho que não atingiriam de outra forma. O comportamento deles é “transformado” pelas ações conduzindo-os numa ótica do bem comum. Os líderes transformacionais são reformadores, inovadores, arriscam e acreditam que é possível a transformação através da confiança mútua e da colaboração entre líderes e liderados.

Avolio e Bass (2004) identificam quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Tourish e Pinnington (2002) acrescentam mais duas, o carisma e a partilha de uma cultura comum. A influência idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados. O líder acaba por se tornar um modelo a ser seguido que ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (Bass & Riggio, 2006). A motivação inspiradora está relacionada à criação de significado e de desafios para o trabalho do liderado e ao estímulo ao trabalho em equipa (Fonseca & Porto, 2013). A estimulação intelectual diz respeito à capacidade do líder em provocar a reflexão e fazer o liderado ir para além de sua própria visão das coisas, esta está ligada à inovação e à criatividade. A consideração individualizada diz respeito ao estímulo, ao autodesenvolvimento dos liderados por meio de atenção individualizada. O carisma reflete qualidades inatas no líder, pode ser apenas uma construção social, constituindo um fenómeno de atributos e por fim a partilha de uma cultura comum que estabelece normas, atitudes e comportamentos julgados como apropriados para a harmonia do grupo e para a promoção do desempenho para níveis de excelência.

A teoria de liderança transformacional procura uma abordagem que se afasta do papel do gestor, focando-se na distinção dos líderes que conseguem mobilizar os seus seguidores para desempenhos excecionais. Esta teoria que abrange variáveis baseadas no intrínseco dos indivíduos, *“pode ser descrita como um processo entre indivíduos, o poder de mobilização para mudar os sistemas sociais e as reformas Institucionais”* (Rouco, Sarmiento, & Rosinha, 2011, p.29). Promovendo o envolvimento, a partilha, a mediação de conflitos entre grupos e dentro dos grupos e as motivações individuais, Bass (1985), concetualiza o impacto da liderança transformacional do líder nos seus seguidores e elenca

formas de atuar/influenciar para que estes se excedam nos resultados alcançados e objetivos propostos.

Estudos desenvolvidos por Bass, Jung, Avolio e Berson (2003) citados por Rouco (2012), testaram a estabilidade de uma organização em momentos de crise, no caso em concreto, o desempenho de uma determinada unidade militar durante momentos de elevado esforço e stresse. Neste contexto, verificou-se que os comportamentos de liderança transacional foram exigidos para ajustar as expetativas sobre o desempenho e estabelecer um nível mínimo de confiança nos seguidores, enquanto os comportamentos de liderança transformacional foram necessários para construir fidelização, inspirar e motivar os seguidores levando-os a aceitar os desafios extraordinários exigidos (Rouco, Sarmiento, & Rosinha, 2011, p.38).

Desta forma, podemos aferir que em momentos de elevada crise e stresse que uma mudança organizacional pode criar em determinadas situações aos elementos que a compõem, os tipos de liderança atrás referidos deverão ser aplicados de forma complementar e não isolada. Segundo estes autores, podemos estabelecer uma ligação entre a liderança transacional e o papel do gestor, pois este tipo de atuação está associado às tarefas e recompensas extrínsecas, auxiliando a organização a encontrar os compromissos num clima de estabilidade. Por outro lado, a liderança transformacional está inerente ao papel do líder dado que incide no relacionamento interpessoal e em recompensas intrínsecas. Porém, atualmente é conveniente que o mesmo indivíduo desempenhe os dois papéis (gestor e líder) adequando-os às situações e desafios que tem de enfrentar, congregando através das suas competências, os vários aspetos positivos de ambos, como por exemplo, a estabilidade e a mudança.

Assim, quando se fala em liderança é comum relacionar-se com gestão, apresenta-se na tabela abaixo algumas diferenças entre estas.

**Tabela n.º 1. - Contraste entre liderança e gestão.**

<b><u>Liderança</u></b>	<b><u>Gestão</u></b>
É uma forma de relacionamento	É um relacionamento de autoridade
Envolve atitudes que procuram mudanças reais na organização	Envolve a coordenação de pessoas e meios na organização
Requer que as pessoas sintam que fazem parte da organização e queiram seguir o líder.	Controlar atividades para produzir bens e/ou serviços que reflitam os fins da organização

As pessoas aceitam a influência do líder porque, na maior parte dos casos, este tem o poder institucional (por exemplo através de um cargo de chefia ou direção), ou poder de recompensar, ou poder coercivo, ou poder intelectual, ou poder de informação ou ainda poder reverencial (por exemplo através da admiração, simpatia, e reverência que inspira nos outros). O líder poderá ter apenas um destes poderes, ou ter vários.

### **2.3. Estilos e variáveis da liderança**

Stoner (1985) destaca dois estilos distintos de liderança, um estilo de liderança focado nas tarefas, no trabalho a realizar e outro focado nos trabalhadores, ou seja, um em que o foco é a tarefa a desempenhar, a missão da organização e outro em que o foco é centrado nos colaboradores e na sua satisfação e comprometimento com essa missão e com toda a visão da organização. Este mesmo autor refere que estudos independentes levados a cabo pelas universidades de Ohio e Michigan chegaram a conclusões similares, de que estilos de liderança centrados nos trabalhadores tornavam os grupos mais produtivos.

Vieira (2002) considera existirem três estilos base de liderança: o estilo diretivo, o estilo participativo e o estilo por delegação. No estilo diretivo, também designado de estilo autocrático, o líder transmite aos seus subordinados quais os objetivos a atingir, como devem proceder para atingir esse objetivo e supervisiona de perto a sua execução. Este estilo poderá ser o mais adequado quando o líder é altamente experiente, os subordinados são inexperientes, o tempo de execução das tarefas é escasso ou se tratam de tarefas muito bem estruturadas. No estilo participativo, também designado como estilo democrático, o líder envolve os seus subordinados na tomada de decisão, levando-os a participar a resolução dos problemas através das suas opiniões, sendo, no entanto, a decisão final sempre uma decisão do líder. Este estilo de liderança poderá ser o mais adequado quando os subordinados já têm algum domínio das competências necessárias para realizar as tarefas, existe tempo suficiente para a tomada de decisão e existe preocupação com a integração do grupo enquanto equipa de trabalho. Por fim, no estilo por delegação, também designado de *laissez faire*, o líder delega as competências para a resolução de alguns problemas em um ou mais subordinados, nunca delegando, no entanto, a sua própria responsabilidade. Este estilo poderá ser adequado em situações em que os subordinados

são bastante experientes e estão alinhados com aquilo que o líder pretende, estando também bastante motivados para o atingir dos objetivos.

Gibson et al. (2012) referem como fatores importantes para o definir do estilo de liderança, o gestor, os subordinados e a situação. Também Vieira (2002) defende que, no exercício da liderança, a mesma deverá atender a quatro variáveis: o líder, os liderados, a situação e a comunicação, sendo que esta última é considerada pelo mesmo autor como um processo que está subjacente às anteriores. Será a conjugação destas variáveis que irá levar cada líder a agir de forma distinta em situações distintas.

Vieira (2002) refere ainda que o estilo de liderança é o modo pessoal como cada líder exerce a sua liderança, variando esse estilo em função do próprio líder, dos subordinados e da situação em concreto. Para este autor o líder deve adequar sempre o estilo de liderança à leitura permanente que irá fazendo da situação, ficando o seu sucesso dependente da adequação correta dos fatores e da sua definição em devido tempo.

Desta conjugação de fatores poderemos inferir que o sucesso da liderança estará numa correta leitura da situação por parte do líder e da adequação correta do estilo às variáveis do momento. Assim, verificamos que a liderança depende não só do próprio líder, mas também dos liderados e da situação e que um mesmo líder poderá utilizar diferentes estilos de liderança em diferentes momentos, consoante a leitura que for fazendo das variáveis com que terá de trabalhar.

## **2.4. Liderança organizacional**

Se na era industrial o sucesso das organizações era retratado pelas suas instalações físicas, pelo seu património e, sobretudo, pelo seu poder aquisitivo, sendo os investimentos voltados maioritariamente para maquinarias e aquisição de tecnologia. Atualmente o foco está no capital humano, passando a liderança a representar uma ferramenta de importância crucial para o desenvolvimento e perpetuação de uma organização. O papel do líder e o seu estilo de liderança são fatores potenciadores de mudança, competências e estímulos que desenvolvem e influenciam os colaboradores, estipulando metas que, compartilhadas, passam a ser de responsabilidade mútua de líder e seguidores, obtendo-se assim comprometimento, confiança e qualidade, essenciais na obtenção de um nível superior em

---

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

termos de desempenho e resultados. O aparecimento de novas formas de sociedade e de novas formas de captação do conhecimento tem levado as organizações a uma constante necessidade de renovação do seu paradigma, renovando as práticas de gestão e de liderança (Lima & Silva, 2015).

Para Vieira (2002), a essência da liderança organizacional não se confina à direção das pessoas e das suas tarefas, mas inclui ainda uma componente de influência, para além e acima do cumprimento mecânico das exigências rotineiras da organização. A função do líder organizacional consubstancia uma dupla responsabilidade: equilíbrio entre a realização individual dos membros da organização e os requisitos organizacionais, num ambiente integrador que lhe permita desenvolver-se a si próprio e às suas equipas.

Segundo Hackman e Johnson (1996), a liderança molda o contexto organizacional, em termos de metas, membros, incentivos e cultura e, de acordo com Nohria e Kurana (2010), o alcance e a importância da liderança tem de ser abordado não em termos de impacto sobre a eficácia do desempenho, mas também, e sobretudo, em termos da sua influência sobre a vida de uma organização, sobre a sua moralidade e cultura. Os líderes são arquitetos organizacionais, influenciando o modo como os recursos são combinados para produzirem resultados únicos. Rouco (2012) refere que os líderes estratégicos são vitais para a organização porque estabilizam a cultura organizacional e representam a instituição ao nível interno e ao nível externo definindo toda a estratégia e direção da organização.

## **2.5. Conceito de competência**

A palavra competência deriva do latim *competere*, que significa “ser apropriado”. O conceito de competência tem sido desenvolvido pela psicologia com referência aos traços de personalidade e aptidões para responder a certas solicitações do ambiente envolvente.

Quanto à definição do conceito de competência não existe consenso na comunidade científica e está, em constante mutação e adaptação com diferentes abordagens e perspetivas de aplicação geográfica, social, educacional e política. Para muitos autores é definida como a combinação de conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características dos indivíduos, desta forma, é muitas vezes designada pelo acrónimo KSAO (Rouco, 2012).



De acordo com Schippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, et al. (2000) a competência define o desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou o conhecimento adequado de um certo domínio do saber e com ênfase no indivíduo. Ou seja, a formação, desenvolvimento e gestão de competências, tem por objetivo ampliar comportamentos que promovam um melhor desempenho do indivíduo na concretização dos objetivos. Desta forma, esta abordagem vai para além dos conhecimentos técnicos, que são muito importantes, mas deverá estender-se a outras competências de carácter pessoal e interpessoal intrínseco que capacite o indivíduo para agir nas diferentes situações com que é confrontado (Neves & Simões, 2006).

Em Portugal, a abordagem oficial da competência foi reconhecida com os programas de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competência (RVCC), promovidos pelos Centros de Novas Oportunidades (CNO), substituídos posteriormente pelos Centros de Qualificação de Ensino Profissional (CQEP), atualmente designados “Centro Qualifica”, assentes no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ). Assim verifica-se que na abordagem portuguesa, a competência “é definida como a capacidade reconhecida para mobilizar o conhecimento, as aptidões e as atitudes em contextos de trabalho, de desenvolvimento profissional, de educação e de desenvolvimento pessoal” (Rouco & Sarmento, 2012). Esta abordagem vai no sentido do reconhecimento dos resultados da aprendizagem, refletindo uma nova abordagem na forma de conceptualizar e descrever as qualificações, permitindo uma comparação com as competências a que correspondem.

Para Ceitil (2007), conforme se pode verificar na Tabela n.º 2, as competências devem agrupar-se segundo categorias de elementos extrapessoais ou atributos, características intrapessoais ou capacidades e fenómenos interpessoais ou de desempenho.

**Tabela n.º 2. - Categorias das competências.**

<u><b>Categorias</b></u>	<u><b>Agrupamentos</b></u>	<u><b>Designação</b></u>
Elementos extrapessoais (Atributos)	Atribuições	Direitos que as pessoas podem fazer uso, inerentes a cargos ou funções específicas
	Qualificações	Conjunto de saberes que os indivíduos podem adquirir (formação)
Características intrapessoais (Capacidades)	Traços ou características pessoais	Conjunto de traços, motivações e aptidões que diferenciam os indivíduos que se destacam do grupo
Fenómenos interpessoais (Desempenho)	Comportamentos e ações	As competências visualizam-se nos atos, pelo que são observáveis e mensuráveis

Fonte: <sup>2</sup>

McClelland (1973) definiu as variáveis das competências que podiam ser preditores do desempenho de uma dada tarefa. O modelo de competências de McClelland englobava dois fatores: O uso de amostras de critérios, comparando sistematicamente os indivíduos com desempenhos superiores relativamente a outros e a identificação de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos que estavam relacionados com resultados de sucesso. Neste modelo, as competências eram definidas como o conjunto de conhecimentos, capacidades, atitudes, valores e motivos diretamente relacionados e/ou os resultados que se diferenciavam como desempenhos médios ou superiores.

Segundo Rouco e Sarmiento (2012), a aptidão de líder desenvolve-se a partir da combinação equilibrada entre a formação institucional, o autodesenvolvimento, o treino e a experiência profissional que os indivíduos adquirem ao longo da sua vida profissional. Neste contexto mais institucional, também acrescentaríamos a vivência social e a perceção de normas e regras em vigor e adaptabilidade e flexibilidade ao meio envolvente. Por outro lado, quanto maior for o conhecimento pessoal do líder sobre cada membro do grupo, mais permitirá a este ter uma maior capacidade de influenciar e estabelecer compromissos para obter um melhor desempenho direcionado aos objetivos da equipa e, consequentemente, da organização em que está inserida.

Mas se é de difícil consenso, também é de extrema importância na liderança de uma organização, uma vez que, segundo Ceitil (2007) as competências estão associadas a comportamentos ou reações em que são consideradas como fenómenos interpessoais e são definidas como resultados de desempenho ou modalidades de ação.

<sup>2</sup> Adaptada de Ceitil (2007).

Nas organizações lucrativas, vulgarmente designadas por empresas, a lógica das competências está interligada ao desempenho económico-financeiro e à competitividade. Contrariamente, nas organizações públicas, o desenvolvimento das competências nos seus colaboradores está ligado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços destinados ao bem comum da sociedade (Lima & Silva, 2015).

Nas últimas décadas temos assistido, por parte das organizações públicas, a um replicar das práticas de gestão desenvolvidas pelas organizações privadas. Características exigidas aos colaboradores do setor privado, como a proactividade, capacidade para trabalhar em equipa, capacidade de adaptação e pensamento crítico passaram também a ser exigidas aos colaboradores dos organismos públicos, não numa lógica de mercado, mas para se preparem para melhor poder servir e contribuir para o bem-estar da sociedade.

No plano coletivo ou organizacional, a competência significa mais do que o simples conjunto dos conhecimentos individuais, pois nasce das sinergias que se criarem entre os membros da equipa ou de toda a organização (Zarifan, 2008). De acordo com este autor é a organização que permite unir a competência individual de cada colaborador à competência coletiva, referindo como justificação para tal, o facto de que os indivíduos de uma organização para formar as suas competências individuais necessitem das várias fontes existentes na organização, sendo o resultado da troca de saberes e experiências vivenciadas nas diferentes atividades que compõem a organização.

De acordo com Lima e Silva (2015) as competências individuais exercem um papel fundamental na formação do que chamaram de competências coletivas, uma vez que as mesmas enriquecem o capital de competências da organização no seu todo.

Desta revisão de literatura verifica-se que não existindo uma definição de competência que seja aceite de forma universal, o mais importante é que cada organização adote a sua própria definição, desde que a mesma faça sentido institucional para as suas necessidades de GRH e que a aplique em consonância com essas necessidades. É também muito importante que os membros da organização compreendam essa definição, a partilhem fazendo com que a mesma seja parte da cultura organizacional.

## 2.6. Constituintes da competência

Uma revisão sistemática do conceito de competência ajuda os gestores e os seus colaboradores a fazer avaliações periódicas dos conhecimentos, capacidades, aptidões e outras características necessárias a um desempenho eficaz. Neste sentido, o modelo KSAO é um dos modelos de competências mais utilizados atualmente. Iremos fazer uso do mesmo nesta revisão de literatura, no sentido de verificar quais os constituintes da competência.

O acrónimo KSAO estava relacionado com os atributos dos indivíduos relativos ao desempenho no trabalho. Inicialmente o acrónimo era somente constituído por KSA, que significava conhecimento, capacidade e atitudes, mas ao longo dos anos foi evoluindo e atualmente é normalmente utilizado o KSAO, cujo significado é:

- (1.) *Knowledge* – Conhecimento, ou seja, a informação necessária e específica para realizar as tarefas da função a executar;
- (2.) *Skill* – Capacidade, ou seja, a proficiência a utilizar as ferramentas ao dispor para realizar a função. Esta habilidade pode ser aprendida em ambiente formativo tradicional ou aprendida do modo informal;
- (3.) *Ability* – Aptidão, que resulta de conceitos como a inteligência, a orientação e o tempo de reação. Normalmente as aptidões medem-se com testes tipo psicotécnicos;
- (4.) *Other* – Outras características, que são elementos adicionais necessários ao bom desempenho da tarefa, como por exemplo a personalidade do indivíduo ou a sua atitude e motivação.

Da revisão de literatura realizada fica claro que a definição de competência contém quase sempre elementos que pertencem a este modelo KSAO. Quando confrontamos o conceito de competência com este modelo verificamos que são diferentes nas suas aplicações, mas não no conteúdo ou no seu significado.

## 2.7. Modelos de competências de liderança

Ao longo das últimas décadas, vários modelos de liderança foram sendo desenvolvidos, desde as primeiras teorias de liderança, como a Teoria do Grande Homem.

Internacionalmente, as teorias de liderança transformacional e transacional têm sido as mais estudadas nas últimas décadas. No âmbito da liderança transacional e transformacional vários modelos de competência têm vindo a ser estudados.

Para Pina e Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, (2012) os modelos de competências apresentam várias vantagens, como o facto de os indicadores comportamentais associados às competências permitirem que a avaliação esteja sujeita a menor erro e arbitrariedade possíveis. Outro fator indicado por estes autores é o facto de que permite a utilização integrada das competências para efeitos de seleção, avaliação e desenvolvimento dos colaboradores.

A Academia Militar teve o seu primeiro modelo de liderança há já vários anos, o qual era constituído por um conjunto de traços de personalidade e atributos e princípios e estilos de liderança. Para Vieira (2002) este conjunto de traços de personalidade, atributos e princípios e estilos de liderança, só têm valor quando aplicados de forma eficaz, por isso definem-se linhas de orientação que são comprovadas através da ação e conduta dos líderes de sucesso.

Mais recentemente a AM passou a ter o Modelo de Competências de Liderança (MCL) desenvolvido por Rouco (2012). Conforme podemos verificar na Tabela n.º 3, este modelo era constituído por 26 competências agrupadas em quatro tipos diferentes. Esta tipologia ainda hoje é aceite pela comunidade científica, pese embora o modelo tenha sofrido já alterações e conte atualmente com 27 competências.

**Tabela n.º 3. - Tipos de competências associadas à liderança.**

<b>Tipologia das competências</b>			
<b>Pessoal – cognitivas</b>	<b>Sociais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Organizacional</b>
<b>Domínio das competências</b>			
<b>De si próprio</b>	<b>Das relações com os outros</b>	<b>Do trabalho, atividades e tarefas</b>	<b>Da gestão</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coragem</li> <li>• Auto-confiança</li> <li>• Auto-controlo</li> <li>• Flexibilidade e adaptabilidade</li> <li>• Determinação e perseverança</li> <li>• Otimismo e entusiasmo</li> <li>• Consideração</li> <li>• Integridade</li> <li>• Transparência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carisma</li> <li>• Liderança participativa</li> <li>• Influência pela referência</li> <li>• Abertura à multilateralidade</li> <li>• Reconhecimento, feedback positivo e valorização</li> <li>• Comunicação e assertividade</li> <li>• Coesão e trabalho de equipa</li> <li>• Desenvolvimento dos outros</li> <li>• Orientação para as relações humanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Capacidade para resolver problemas</li> <li>• Aptidão técnica e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão</li> <li>• Gestão de conflitos</li> <li>• Avaliação organizacional</li> <li>• Orientação para a missão</li> <li>• Comando e direção</li> </ul>

Fonte: <sup>3</sup>

Para obtenção de desempenhos superiores, este modelo de competências de liderança elaborado por Rouco (2012) foi agrupado em seis dimensões diferentes, três dimensões orientadas para as tarefas que são a orientação para a missão através do exemplo, pela ética e determinação, a tomada de decisão e planeamento e a visão e três dimensões orientadas para as pessoas que são, a coesão, trabalho de equipa e cooperação, a gestão de conflitos pela transparência e a liderança participativa.

Borrallho e Rouco (2013) afirmaram que a liderança está fortemente associada à satisfação dos subordinados, dependendo do desempenho do líder e da capacidade de mobilizar esses subordinados levando-os ao esforço extraordinário. Também Bass (1985) definiu três critérios que podem ser associados à ação de liderança: a eficácia dos líderes, o esforço extraordinário e a satisfação dos subordinados.

<sup>3</sup> Adaptada de Rouco (2012)

Rodrigues (2014) desenvolveu um modelo de liderança estratégica que assentou em duas dimensões distintas: competências nucleares e competências críticas, conforme se pode verificar na Tabela n.º 4:

**Tabela n.º 4. - Modelo de liderança estratégica.**

Competências nucleares		Competências críticas	
Ser – Agir	Ter carisma; ética; valores; impacto e influência nas pessoas	Ver - Falar	Ter e saber comunicar uma visão; Saber adequar recursos ao futuro desejado; Ter um rumo
Pensar – Mover (Pensar/planear)	Planear uma estratégia; Decidir com risco entre duas coisas certas; Ponderar com sabedoria	Falar - Articular	Saber negociar e influenciar; Saber obter consensos
Pensar – Mover (Agir/dinamizar)	Ter energia física e mental dinamizadora para gerir/controlar objetivos; Dinamizar para realizar a missão; Orientar para cumprir objetivos	Pensar – Mover (Refletir/agir)	Ter inteligência: pensar concetual e analiticamente com abordagens sistémicas e multidisciplinares
Pensar - Experimental	Conhecer bem os sistemas organizacionais e pensar estrategicamente; Eficácia, eficiência e efetividade	Pensar – Mover (Agir/valorizar)	Estimular, considerar e desenvolver as pessoas; Interação pessoal individualizada; Descentralizar estrategicamente
		Ouvir – Cheirar - Sentir	Construir e desenvolver relações sociais e relações externas de apoio; Ter sensatez, astúcia e tato

Fonte: <sup>4</sup>

Costa (2015) desenvolveu um modelo de comportamentos e competências de liderança que era constituído por duas dimensões distintas, como se ilustra na Tabela n.º 5.

<sup>4</sup> Adaptada de Rodrigues (2014).

**Tabela n.º 5. - Modelo de comportamentos e competências de liderança.**

<u>Comportamentos</u>	<u>Competências</u>
Influenciar e alterar comportamentos	Exemplo; inteligência emocional; apuro; comprometimento com a organização; valores; carisma; autoconfiança; comunicação verbal.
Tomar decisões	Decisão; coragem; ponderação; resiliência; bom senso
Ter consciência situacional	Motivação; multiculturalidade; responsabilidade; abertura a novas experiências; flexibilidade
Gerir o relacionamento	Respeito; proximidade interpessoal; estabilidade emocional; autoestima; extroversão; empatia; gestão de conflitos
Cumprir a missão	Determinação; gestão de recursos; eficácia; saber fazer; espírito de missão

Fonte: <sup>5</sup>

Ao analisar os diferentes modelos de liderança verificamos que existe um infindável número de competências associadas à liderança que permitem “transformar” um chefe, um diretor ou um comandante num líder eficaz. Contudo estas competências nem, sempre têm sido testadas empiricamente por forma a serem validadas no plano organizacional. Somente na última década surgiram trabalhos de validação destes modelos de liderança.

No âmbito das competências associadas à liderança foi desenvolvido, como acima referido, um modelo de competências de liderança em contexto militar (Rouco, 2012), que veio na mesma linha seguida com a introdução nas organizações da GRH por competências.

O modelo de gestão de desenvolvimento de competências desenvolvido por Rouco em 2012 procurou ser um instrumento de apoio ao desenvolvimento do capital humano, porque perspetivou a gestão de competências associadas à liderança e à formação no intuito de acrescentar valor às Instituições.

Baseado nesse modelo de competências de liderança, sucessivos trabalhos de investigação têm sido desenvolvidos por forma a validar e testar o instrumento, quer noutras realidades militares, como as Forças Armadas de outras nações, quer ao nível organizacional civil, nomeadamente em Instituições de ensino superior nacionais e internacionais.

---

<sup>5</sup> Adaptada de Costa (2015).



Considerando o tema desta investigação e as várias definições anteriormente explanadas, considerou-se mais adequado por se enquadrar na organização alvo deste estudo, a utilização da última versão do modelo de Rouco (2012), aplicando-a numa organização governamental da administração central do estado, a Polícia Judiciária, verificando se as competências identificadas nesse instrumento estão positivamente associadas aos fatores de critério referidos no modelo de Avolio e Bass (2004) e adaptados por Rouco (2012), ou seja, se estão positivamente associadas ao esforço extraordinário e eficácia da liderança para desempenhos superiores dos responsáveis das unidades da PJ e simultaneamente contribuem para a satisfação dos seus colaboradores, contribuindo assim para a eficácia global das unidades da PJ e para o sucesso de toda a organização.

## **Capítulo 3**

### **Metodologia e Procedimentos do Trabalho de Campo**

#### **3.1. Introdução**

Terminada a fase de sustentação teórica, urge neste capítulo, desenvolver uma componente empírica ligada a essa sustentação, tendo como finalidade dar resposta às questões formuladas no início da investigação, demonstrar a validade das hipóteses levantadas e atingir os objetivos propostos no sentido de dar resposta cabal à questão de partida da investigação. Ao longo do capítulo serão apresentados os métodos utilizados na recolha de dados, que concorrem para a obtenção dos resultados finais.

Para cumprir os objetivos deste estudo utilizou-se a seguinte metodologia: numa primeira fase foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em publicações científicas, livros, dissertações de mestrados e teses de doutoramento que abordaram conceptualmente a problemática das competências de liderança e fatores critério. Numa segunda fase foi realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa, utilizando a técnica de entrevistas semiestruturadas, orientadas por um guião (Apêndice A – Guião da entrevista), nas quais se encaminhavam os entrevistados para a questão que se propunha, permitindo a abordagem livre aos assuntos que foram aparecendo e posteriormente as respostas dos mesmos foram analisadas (Sarmiento, 2013). Numa terceira e última fase foi realizada também uma pesquisa de campo, neste caso de natureza quantitativa, utilizando a técnica do inquérito por questionário.

Assim, o presente capítulo contém a descrição dos métodos e procedimentos que foram seguidos nas diferentes fases da investigação, procurando-se caracterizar o instrumento de partida para esta investigação, o modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança, de Rouco (2012).

Desta forma e de acordo com o disposto, foram abordados os objetivos da pesquisa empírica e as hipóteses formuladas, o método de abordagem ao problema em investigação e sua justificação, a caracterização do instrumento, as técnicas, procedimentos e meios utilizados, a descrição dos procedimentos de recolha e análise de dados, instrumentos e programas informáticos utilizados durante toda a investigação e a caracterização do universo e amostragem, sua composição e justificação.

### **3.2. Objetivos da pesquisa empírica e hipóteses**

O objetivo principal desta investigação passa pela identificação de quais as principais competências de liderança que se associam positivamente a desempenhos superiores dos líderes das unidades da Polícia Judiciária e que contribuem igualmente para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores. A identificação destas competências poderá servir como referência para a Unidade de Recursos Humanos, na área do recrutamento e seleção e em particular para a área da formação, especialmente formação de quadros médios e superiores na organização.

Os objetivos específicos da parte empírica desta investigação são os seguintes:

- a.** Caraterizar os líderes das unidades da PJ quanto às competências de liderança;
- b.** Identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012) que mais contribuem positivamente para desempenhos superiores dos líderes das unidades da PJ;
- c.** Identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012) que mais contribuem positivamente para a satisfação e bem-estar dos colaboradores das unidades da PJ;
- d.** Identificar quais os fatores intrínsecos aos líderes das unidades da PJ que mais se associam a desempenhos superiores.
- e.** Identificar possíveis lacunas entre os níveis de proficiência de competências de liderança nos líderes das unidades da PJ.

- f. Identificar competências de liderança nos líderes das unidades da PJ que eventualmente não estejam elencadas no modelo utilizado.

Face à análise das teorias e conceitos explanados ao longo do Capítulo 2 e, tendo em conta os objetivos deste estudo, foram identificadas e relacionadas as variáveis para o estudo da parte prática, que unem as várias dimensões do estudo, esquematizadas na Figura n.º 3.

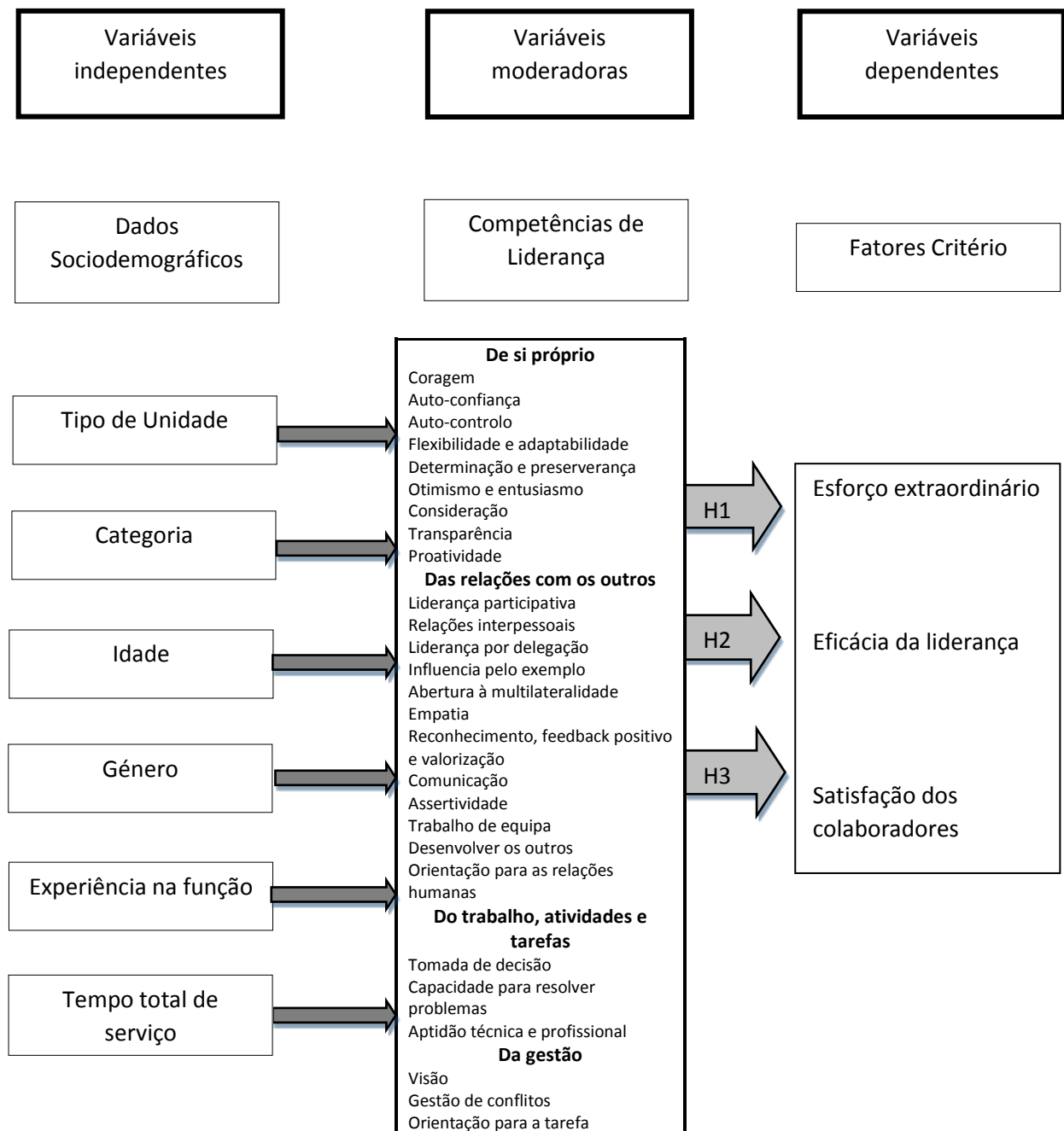


Figura n.º 3: Modelo conceptual de liderança e fatores critério (Rouco, 2012, adaptado de Avolio e Bass, 2004).

Para dar forma aos objetivos definidos, responder à questão de partida e às questões derivadas e identificar o modelo de competências de liderança e, confirmar o quadro teórico explanado no Capítulo 2, foram formuladas as seguintes perguntas de investigação relativamente à parte de abordagem qualitativa da investigação:

Pergunta de Investigação n.º 1: quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ?

Pergunta de Investigação n.º 2: quais as competências de liderança que estão positivamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ?

Pergunta de Investigação n.º 3: quais as competências de liderança que estão positivamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ?

Pergunta de Investigação n.º 4: quais as competências de liderança que estão positivamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ?

No mesmo, Capítulo 2, foram formuladas as seguintes hipóteses relativamente à parte de abordagem quantitativa da investigação:

**Hipótese n.º 1:** existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ.

**Hipótese n.º 2:** existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ.

**Hipótese n.º 3:** existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ.

### **3.3. Método de abordagem**

Numa fase inicial desta investigação, ainda na fase de projeto, formulou-se a questão de partida da investigação e as questões derivadas da questão de partida, bem como as respetivas hipóteses, a serem respondidas no final deste trabalho.

Assim, foi necessário adotar uma abordagem à problemática da investigação, em que se optou por implementar alguns métodos de investigação, que a seguir irão ser descritos.

Tratando-se de uma investigação exploratória e descritiva, quanto á sua finalidade e de uma investigação de carácter bibliográfico, documental e de campo, quanto aos meios de investigação e tendo em conta a natureza da investigação a desenvolver recorreu-se à realização de entrevistas, com o intuito de garantir maior fiabilidade às respostas da problemática da investigação. Relativamente à análise, esta é qualitativa, no intuito de avaliar, através da análise de conteúdo, uma entrevista semiestruturada aos vários diretores de unidade da PJ, visto que se obteve informações através de entrevistas exploratórias semiestruturadas, orientadas por um guião (Apêndice A – Guião da entrevista), nas quais se encaminhavam os entrevistados para a questão que se propunha, permitindo a abordagem livre aos assuntos que foram aparecendo e posteriormente as respostas dos mesmos foram analisadas (Sarmiento, 2013). Adotamos entrevistas desta natureza com o propósito de obter opiniões dos entrevistados sobre as temáticas relacionadas com o trabalho, possibilitando colher informações importantes para a prossecução dos objetivos do estudo. Considerando que os mecanismos orientados para a pesquisa, no âmbito da investigação científica, variam de acordo com a natureza da investigação que se pretende realizar, privilegiou-se o método inquisitivo relativamente às entrevistas, uma vez que são baseadas no interrogatório oral ou escrito (Sarmiento, 2013).

Tendo ainda em conta a natureza da investigação a desenvolver recorreu-se ainda a uma investigação de natureza quantitativa, na medida em que se analisa estatisticamente os dados obtidos da aplicação de um questionário “*Soft Skills*” adaptado por Rouco (2012) aos mesmos diretores, tentando estudar a sua perceção quanto a vários fatores de liderança identificados no modelo de Rouco (2012).

### **3.4. Caracterização do instrumento**

#### **3.4.1. O modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança e fatores critério**

Em cada organização deve existir um modelo de competências de liderança que permita aos seus membros, em cada momento, verificar qual o nível de desempenho em que se encontram e, qual o nível de referência que é exigido na área da liderança, ou seja qual o padrão de referência (Rouco, 2012).

Neste trabalho foi utilizado o modelo de identificação e desenvolvimento de competências (Rouco, 2012). Este instrumento de avaliação teve a sua génese nos trabalhos de Spencer e Spencer de 1993 (Rouco & Sarmento, 2010). Inicialmente foi identificado um conjunto alargado de competências que foram sendo otimizadas e reduzidas a vinte e uma competências. Sucessivos trabalhos realizados vieram identificar outras competências não incluídas nesse primeiro modelo. O modelo conta atualmente com vinte e sete competências de liderança identificadas.

Este referencial de competências de liderança (Rouco, 2012) contempla as competências associadas ao líder que estão relacionadas positiva e fortemente com o desempenho superior, estas foram *“validadas e selecionadas as que do ponto de vista teórico e académico melhor se enquadram com a cultura organizacional”* (Remenyi, 2013, p.128) da Polícia Judiciária. Ilustram-se, assim como as respetivas definições, na Tabela n.º 6.

**Tabela n.º 6. - Referencial de competências adaptado.**

<b>Competências</b>	<b>Descrição da competência</b>
Coragem e proactividade	Sou capaz de iniciar e desenvolver ações autónomas que concorram para a obtenção dos objetivos estratégicos da organização.
Autoconfiança	Confio nas minhas capacidades para agir, escolher as soluções e realizo as tarefas de forma correta em qualquer situação, sobretudo nas situações mais difíceis, stressantes ou nas que não detenho toda a informação necessária.
Autocontrolo	Controlo as emoções quando confrontado com a oposição/hostilidade dos outros ou quando trabalho sob condições de esforço, conseguindo transmitir calma e confiança aos meus subordinados.
Flexibilidade e adaptabilidade	Aceito e adoto novas formas para executar o trabalho.
Determinação e perseverança	
Otimismo e entusiasmo	Apresento-me frequentemente com boa disposição, procurando os momentos adequados para rir e fazer rir os que me envolvem.
Consideração	
Transparência	
Liderança participativa	Aconselho-me com os superiores, pares e subordinados, antes de introduzir as mudanças que afetem as soluções, encorajando a participação na produção de sugestões e incorporando-as na tomada de decisão.
Relações interpessoais	
Liderança por delegação	Delego confortavelmente responsabilidades, tarefas e decisões. Confio apropriadamente nos outros para executar as tarefas e forneço a sustentação e apoio sem remover a responsabilidade aos meus subordinados.

Influência pelo exemplo	
Abertura à multiculturalidade	Trabalho bem em equipas multi e interculturais, respeitando as crenças, valores e tradições culturais dos outros.
Empatia	
Reconhecimento, feedback positivo e valorização	Avalio, reconheço e valorizo o desempenho eficaz, ou as contribuições significativas dos meus subordinados, na busca do sucesso e do aumento de comportamentos desejados.
Comunicação e assertividade	Defendo os meus direitos e exprimo pensamentos, sentimentos e convicções de forma apropriada e socialmente aceitáveis, direta e honesta, de modo a não violar os direitos dos outros conseguindo facilmente alcançar os objetivos organizacionais.
Trabalho de equipa	Crio e desenvolvo nos outros o sentimento de união e espírito de corpo, alicerçado nas vantagens do trabalho conjunto, na confiança mútua e na partilha de conhecimentos e experiência, com vista ao prestígio da organização a que pertencemos e à obtenção dos seus objetivos estratégicos.
Desenvolver os outros	Promovo em mim e nos outros, elevados padrões, de acordo com os valores, crenças, e culturas organizacionais, que os leva a desempenhos de excelência e satisfação.
Orientação para as relações humanas	Reconheço e diagnostico as necessidades, aspirações dos meus subordinados e procuro conciliá-los com os objetivos da organização.
Capacidade para resolver problemas e tomada de decisão	Identifico os problemas relativos ao trabalho, analisando-os em tempo oportuno, de forma sistemática, procurando causas e antecipando e implementando as soluções que os resolvam.
Aptidão técnica e profissional	Atualizo e mantenho capacidades e conhecimentos para executar eficazmente o trabalho que me é exigido.
Visão	Manifesto de forma doura e entusiástica o futuro da organização, baseado em fatores de diagnóstico internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da componente estratégica, e envolvo os outros nesta visão de aspiração partilhada.
Gestão de conflitos	Incentivo e facilito, através do bom senso, a resolução construtiva dos conflitos organizacionais procurando constantemente o consenso, tomando decisões em conjunto quando as partes envolvidas têm diferentes interesses e perspetivas.
Orientação para a tarefa	Fixo-me, sem desvios, no cumprimento das tarefas previamente delineadas.

Fonte: <sup>6</sup>

Como instrumento de medida do objeto de estudo desta investigação, foram ainda utilizados três Fatores Critério de Rouco (2012) adaptados de (Avolio e Bass, 2004): esforço extraordinário, eficácia e satisfação, que medem as ações de liderança que mais se

<sup>6</sup> Adaptado de Rouco (2012).



relacionam com o desempenho superior dos diretores da PJ. A Tabela n.º 7 ilustra esses fatores e as respetivas definições.

**Tabela n.º 7. - Fatores critério decorrentes da ação de liderança.**

<b>Constructos</b>	<b>Descrição</b>
Esforço extraordinário	Capacidade de motivar os seguidores, através de uma visão inspiradora, valores e comportamento ético, a aceitarem os desafios e a terem desempenhos acima das realizações previstas.
Eficácia	Capacidade de imprimir nos subordinados capacidade de organização e motivação.
Satisfação	Capacidade de satisfazer o grupo de trabalho através dos métodos de liderança utilizados.

Fonte: <sup>7</sup>

### **3.5. Técnicas, procedimentos e meios**

Sarmiento (2013, p. 27) refere que se pode utilizar “análise documental, observação direta, entrevistas, inquéritos, procedimentos especiais e particulares” como instrumentos que permitem alcançar os objetivos definidos no âmbito de uma investigação científica. Neste caso, recorreu-se a três dessas técnicas.

Numa primeira fase, a análise documental para dar sustentabilidade à investigação, onde se iniciou o processo com a pesquisa documental no Centro de Documentação da Polícia Judiciária e tendo em consideração os objetivos definidos para a investigação, realizaram-se, ao longo de um ano, entre julho de 2016 e julho de 2017, enquanto decorria paralelamente a elaboração do estado da arte, dezassete entrevistas exploratórias. Estas entrevistas foram efetuadas a todos os diretores de unidade da PJ, cuja dependência hierárquica é unicamente da Direção Nacional, com exceção feita ao Diretor Territorial do Centro e aos diretores de unidade que se encontravam em funções há menos de um ano.

Em relação ao guião da entrevista, é composto por cinco questões, tendo sido estas elaboradas com base na pergunta de partida e nas perguntas derivadas levantadas no início do trabalho. O guião da entrevista foi validado pelo orientador deste trabalho, Tenente-Coronel de Infantaria (Doutor) José Carlos Dias Rouco.

Para a análise de conteúdo transformaram-se em matriz codificada as vinte e sete competências do Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança de Rouco

---

<sup>7</sup> Rouco (2012), adaptado de Avolio & Bass (2004).

(2012) e tornou-se possível ainda acrescentar outras que pudessem surgir durante a análise às entrevistas.

Em momento posterior à realização de cada entrevista, respetivamente, procedeu-se ao envio do questionário “*Soft Skills*” (Apêndice B – Questionário “*Soft Skills*”) adaptado por Rouco (2012).

### **3.5.1. Procedimentos de recolha e análise de dados**

Com vista a atingir os objetivos propostos no âmbito desta investigação efetuaram-se entrevistas semiestruturadas presenciais, tendo-se o investigador deslocado aos locais de trabalho dos entrevistados para as realizar pessoalmente, no seu ambiente de trabalho quotidiano, ou seja, na sua zona de conforto. Estas entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos mesmos, para possibilitar uma melhor transcrição das respostas.

Após a realização das entrevistas, efetuou-se uma análise do seu conteúdo após leitura dos textos transcritos das entrevistas, ou seja, após uma leitura aprofundada dos textos, realizou-se o tratamento das respostas abertas das entrevistas através da análise de conteúdo, que envolveu a determinação das unidades de contexto, unidades de registo e o levantamento das categorias. De seguida passou-se à elaboração das matrizes de registo da análise de conteúdo, verificando-se a validade e a fiabilidade das conclusões resultantes.

As categorias foram levantadas segundo quatro dimensões de estudo, a partir das quais se definiram as diversas unidades de segmentação, seleccionadas com base nos dados recolhidos de forma a criar uma matriz de codificação, de acordo com a Tabela n.º 8.

**Tabela n.º 8. - Matriz de codificação das entrevistas.**

<b>Tipologia das competências</b>			
<b>Pessoal – cognitivas</b>	<b>Sociais</b>	<b>Funcionais</b>	<b>Organizacional</b>
<b>Domínio das competências</b>			
<b>De si próprio (1)</b>	<b>Das relações com os outros (2)</b>	<b>Do trabalho, atividades e tarefas (3)</b>	<b>Da gestão (4)</b>
<b>Coragem (Cor1)</b> Auto-confiança <b>(Aconf1)</b> Auto-controlo <b>(Acont1)</b> Flexibilidade e adaptabilidade <b>(Flex1)</b> Determinação e perseverança <b>(Det1)</b> Otimismo e entusiasmo <b>(Opt1)</b> Consideração <b>(Cons1)</b> Transparência <b>(Transp1)</b> Proatividade <b>(Proat1)</b>	<b>Liderança participativa (LPart2)</b> Relações interpessoais <b>(RelInter2)</b> Liderança por delegação <b>(LDel2)</b> Influencia pelo exemplo <b>(IExemp2)</b> Abertura à multilateralidade <b>(AbMult2)</b> Empatia <b>(Empat2)</b> Reconhecimento, feedback positivo e valorização <b>(Reco2)</b> Comunicação <b>(Com2)</b> Assertividade <b>(Assert2)</b> Trabalho de equipa <b>(TEq2)</b> Desenvolver os outros <b>(DOut2)</b> Orientação para as relações humanas <b>(ORelHum2)</b>	Tomada de decisão <b>(TDec3)</b> Capacidade para resolver problemas <b>(CResPro3)</b> Aptidão técnica e profissional <b>(ATecPro3)</b>	<b>Visão (Vis4)</b> Gestão de conflitos <b>(GConf4)</b> Orientação para a tarefa <b>(OTarefa4)</b>

Outro dos procedimentos utilizados na recolha de dados foi a aplicação de inquérito por questionário. Estes questionários foram sempre enviados a cada um dos entrevistados em momento posterior ao da realização da respetiva entrevista, por forma a não condicionar as respostas às questões da entrevista. O questionário “*Soft Skills*” adaptado por Rouco (2012) foi remetido a cada um dos entrevistados através de correio eletrónico interno da PJ e recolhido pela mesma via.

As respostas ao questionário foram depois convertidas numa base de dados e tratadas no programa informático SPSS® versão 22.

### 3.5.2. Tratamento estatístico dos dados do inquérito

Após a receção de todos os questionários foi elaborada uma base de dados, inicialmente em *Microsoft Office Excel®* versão 2016 e posteriormente transferida para o programa *Statistical Package for Social Sciences – SPSS®* versão 22 para Windows, com vista ao tratamento e análise estatística dos dados.

A análise dos dados retirados do questionário “*Soft Skills*” enviado foi feita por processos estatísticos, que possibilitam a partir de um conjunto complexo de dados, obter representações simples e constatar se essas verificações simplificadas têm relações entre si. O método estatístico permite a redução de fenómenos sociológicos a termos quantitativos, permitindo comprovar as relações dos fenómenos sociológicos entre si (Marconi & Lakatos, 2003).

Utilizou-se a estatística descritiva para descrever, de forma sumária, as variáveis fornecidas por uma amostra de dados (Hill & Hill, 2008). As técnicas de previsão permitem estabelecer relações de dependência entre as variáveis, de tal modo que os valores de uma podem ser previstos e explicados a partir dos valores de outras. Para Sarmiento (2008, p.28, 29), a análise das variáveis, contínuas ou discretas, quantitativas ou qualitativas pode ser feita aplicando os seguintes métodos de estatística: univariada, bivariada e multivariada.

A relação entre as variáveis foi medida através do modelo de regressão linear múltipla. Para aferir a relação entre as competências de liderança e o tipo de unidade, a categoria, as habilitações, a idade, o género e o tempo de serviço, foi necessário verificar os pressupostos para utilização de testes paramétricos: distribuição normal e homogeneidade de variâncias (Hill & Hill, 2008). Os testes de normalidade mais populares são o teste de *Kolmogorov-Smirnov* e o teste de *Shapiro Wilks*. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* é um teste não paramétrico de aderência à normalidade, que avalia as seguintes hipóteses:

H<sub>0</sub>: os dados seguem uma distribuição normal.

H<sub>a</sub>: os dados não seguem uma distribuição normal.

Estas duas hipóteses são mutuamente exclusivas, uma vez que quando se aceita uma, a outra é automaticamente excluída. O objetivo deste teste consiste então em escolher com o menor erro uma das hipóteses: a nula H<sub>0</sub> ou alternativa H<sub>a</sub> (Pestana & Gageiro, 2014).

O teste de *Shapiro Wilks* é mais adequado para amostras de dimensão inferior ou igual a 50. Para amostras superiores a 50 elementos o mais adequado será utilizar o teste de *Kolmogorov-Smirnov*. Contudo, as tabelas do SPSS limitam-se a  $n \leq 30$ . Em alternativa, para um erro tipo I de 0,05 rejeita-se  $H_0$  se o nível de significância for  $\leq 0,05$ , e não rejeita  $H_0$  se o nível de significância for  $> 0,05$  (Pestana & Gageiro, 2014).

### 3.5.3. Descrição dos materiais e instrumentos utilizados

Para a redação deste trabalho utilizou-se o programa informático *Microsoft Office Word®* versão 2016, tal como para a transcrição das entrevistas.

Para a pesquisa de campo, no que concerne à realização das entrevistas semiestruturadas presenciais, recorreu-se a um gravador de voz *USB 4GB*, o que permitiu a sua posterior transcrição por forma a facilitar a sua análise.

Para o envio e posterior recolha dos questionários recorreu-se à Intranet da PJ o que permitiu maior agilidade na recolha da informação retirada dos questionários.

A Internet também foi um instrumento essencial na realização deste trabalho, designadamente no que se prende com a recolha e obtenção de informações acerca do estudo em causa, bem como no acesso a documentos essenciais para a recolha de informação sobre o estado da arte, bem como para o contacto regular com o orientador.

Na produção das tabelas, figuras e gráficos, bem como na análise de dados foi utilizado o *Microsoft Office Excel®* versão 2016 e para o tratamento da base de dados obtida a partir dos questionários foi utilizado o programa *SPSS®* versão 22.

### 3.6. Caracterização do universo e da amostra

O universo em estudo nesta investigação é composto por todos os diretores de unidade da Polícia Judiciária, que estejam hierarquicamente dependentes única e exclusivamente da Direção Nacional. Neste caso foram considerados cinco tipos de unidade diferentes, os

Serviços da Direção Nacional, as Unidade Nacionais, as Unidades Territoriais, as Unidades de Apoio e as Unidades de Suporte.

Para a amostra considerada foi a totalidade do universo em estudo, mas não se consideraram os diretores das unidades cuja nomeação tivesse ocorrido há menos de um ano no momento do início da realização das entrevistas semiestruturadas presenciais, por se considerar que os mesmos ainda estavam num período de adaptação às funções de direção. A exceção a esta regra foi o Diretor Territorial do Centro, a quem que por motivos de ordem diversa a este estudo não foi possível realizar a respetiva entrevista.

## **Capítulo 4**

### **Apresentação, Análise e Discussão de Resultados**

#### **4.1. Introdução**

Neste capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos tanto nas entrevistas realizadas como nos inquéritos por questionário aplicados aos diretores de unidade da PJ, na forma de figuras e tabelas. Será efetuada uma análise dos valores, das relações entre variáveis dependentes, moderadoras e independentes e será apresentada a discussão dos resultados obtidos, fazendo-se uma articulação com os resultados referenciados na revisão de literatura. Em primeiro lugar será efetuada uma caracterização sociodemográfica da amostra, na qual não serão apresentados alguns resultados das perguntas do questionário (Parte I), uma vez que o tamanho das subamostras não aconselha o seu tratamento estatístico, seguida da análise descritiva do referencial de competências de liderança e dos fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação).

As análises efetuadas aos dados recolhidos e apresentados neste capítulo permitirão confirmar ou infirmar as hipóteses apresentadas no capítulo anterior e, dar base de sustentação para responder às questões derivadas definidas no início deste trabalho e, por fim responder à questão de partida formulada para esta investigação.

#### **4.2. Análise qualitativa das entrevistas**

##### **4.2.1. Análise de conteúdo das respostas dos inquiridos**

Aqui faz-se uma avaliação qualitativa do conteúdo das entrevistas, na qual se efetua uma síntese das respostas a cada uma das entrevistas, de modo a caracterizar as ideias veiculadas e evidenciar aspetos isolados.

Nos quadros síntese estão definidas as respetivas unidades de registo (UR) dos diversos segmentos. Na Tabela n.º 9 apresenta-se a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º 1: “no desempenho das suas funções como diretor desta unidade seguramente já teve casos de sucesso. Conte-me uma ou duas dessas histórias de sucesso em que na sua opinião a ação da liderança tenha sido fundamental para o alcançar desse sucesso”.

**Tabela n.º 9. - Análise de resultados da questão n.º 1.**

Entr.	Unidade de Contexto	Un. Reg.
1	<p>“O trabalho desta Unidade...” “...<u>implica análises de natureza complexa e morosa em que a formação do juízo sobre as conclusões só pode ser feita por quem desempenha essa função</u>” (ATecPro3) “...<u>não é uma liderança no dia-a-dia quando se está a falar de casos, é mais uma função de acompanhamento do trabalho que está a ser feito</u>” (LPart2) “...<u>na maior parte das vezes o líder, eu, tem dificuldade em entrar no pormenor ao ponto de poder ajuizar da qualidade do trabalho e em função disso, do sucesso que se possa alcançar no final...</u>” (LDel2).</p> <p>“...a minha experiência que é muito antiga e, portanto, conhecedor da matéria” (ATecPro3) “...<u>aceitação por parte das pessoas que estão a executar trabalho, das ideias diretivas ou conselhos que eu dou no andamento do processo</u>”. (ORelHum2)</p> <p>“...<u>fundamentalmente com o know-how que a Unidade foi adquirindo ao longo dos anos, como aliás uma boa parte do trabalho que se desenvolve nesta casa.</u>” (Vis4).</p> <p>“<u>É o conhecimento específico que permite orientar investigações num determinado sentido...</u>” (CResPro3) “...o que é necessário é o conhecimento dessas matérias em doses suficientes para as enquadrar naquilo que interessa a um Processo que está em investigação no sentido de o levar no bom caminho”, (OTarefa4) (TEq2)</p> <p>“...o Ministério Público solicita a nossa intervenção mais no sentido de nós os ajudarmos a encontrar o caminho da investigação (TEq2).</p>	<p>Lpart2 Ldel2 TEq2 ORelHum2 ATecPro3 CResPro3 Vis4 OTarefa4</p>
2	<p>“Uma das coisas de sucesso que eu tive e que se pode considerar um sucesso foi <u>alterar a chefia da ASAI.</u>” (CResPro3) (TDec3) “...<u>conseguiu-se mais interação entre os funcionários</u>” (DOut2) (RelInter2) “...<u>nestes últimos seis meses em termos informáticos já se evoluiu mais do que nos últimos cinco ou seis anos.</u>” (Vis4) (Det1).</p> <p>Acho que “<u>no dia-a-dia tem havido uma série de pequenas situações que graças ao meu dinamismo e proatividade, as coisas têm funcionado.</u>” (Proat1) (Opt1).</p>	<p>Det1 Opt1 Proat1 RelInter2 DOut2 TDec3 CResPro3 Vis4</p>
3	<p>“...dizer e afirmar que o próprio Departamento me parece uma história de sucesso (AConf1) “...eu tive o contributo q.b. para por um conjunto de pessoas com diversas competências a terem uma atitude de compromisso para com a função, para o desempenho, para o resultado final”. (Proat1) (DOut2) (OTarefa4)</p> <p>“...encontrar o melhor caminho porque há-de ser sempre também um caminho de compromisso com diversos outros Departamentos (TEq2) (Flex1), com diversas outras opiniões, com diversas outras formas de fazer e que de repente teve que encontrar o seu espaço num espaço que era de outros Departamentos até então (AbMult2) “...o que se conseguiu até agora com poucos recursos mas com um enorme compromisso de todos” (Reco2) (CResPro3) (ORelHum2) “...pois seja feita justiça, também algumas pessoas de fora do Departamento ajudaram a que isto se conseguisse (Reco2) “...a nossa possibilidade de fazer a seleção das pessoas para o Departamento, seleção “<i>ab initio</i>”. (TDec3) “deu-nos logo a possibilidade de com esse material humano impulsionarmos uma dinâmica que seria difícil” (Proat1) “...e tentar fazer a mudança. Não ir com “a Maria vai com as outras” mas tentar encontrar fatores de mudança” (AConf1) (Proat1) “...fatores que permitam aos próprios funcionários internamente sentirem-se bem com aquilo que estão a fazer”, (Empat2) “...ir aferindo aquilo que vão fazendo e melhorar” (Reco2).</p>	<p>Aconf1 Proat1 Flex1 DOut2 Reco2 Empat2 TEq2 AbMult2 ORelHum2 Tdec3 CResPro3 OTarefa4</p>



4	<p><u>“O caso de sucesso é a própria instalação do serviço. O Gabinete de Recuperação de Ativos foi criado do zero, não havia nenhum serviço idêntico, o GRA nasceu do zero.” (Proat1) (Vis4). “Quase quatro anos depois o GRA tem uma organização, uma estrutura e resultados que ultrapassam em muito a minha perspetiva”. (OTarefa4).</u></p>	<p><b>Proat1</b> <b>Otarefa4</b> <b>Vis4</b></p>
5	<p><u>“...isso demorou algum tempo a digerir essa tensão e a conseguir constituir uma equipa que se empenhasse até ao limite” (TEq2) (GConf4) (OTarefa4) “...trabalhar as pessoas certas (Empat2) “...com a chefia certa e digamos trabalhar as pessoas no sentido de fazer essa articulação” (DOut2) “...essa equipa foi fundamental porque permitia, enquanto que a equipa de Lisboa fazia as suas análises e tinha os seus apoios, mas quem estava no terreno era a equipa aqui do Porto que foi também e no meu entender subvalorizada (AbMul2) “...e já não poderíamos dar mais nada e assumimos essa posição.” (Cor1) “...houve um papel que teve por um lado uma articulação e uma liderança no sentido das pessoas, nós íamos frequentemente falar com elas e acompanhávamos de facto serviço que era feito.” (ORelHum2) (OTarefa4) “...servimos para estender um pouco as tensões que havia.” (GConf4). “Foi uma estratégia um pouco, e reconheço, de pressão sobre os próprios investigadores”. (Det1) “...eu não me arrependo de o ter feito e acho que foi a estratégia correta.” (Aconf1) “Portanto reuniram-se no ginásio, e eu fui ao ginásio (IExemp2) “disse-lhes “Meus amigos dentro de x horas vai começar a operação, fulano, sicrano e etc. são os chefes, vão receber instruções em carta fechada e vão para o ponto x, para o ponto y e para o ponto z”, e assim foi”. (OTarefa4) (TDec3) “...a x tempo todos receberam comunicação, foram recebendo comunicações sucessivas.” (Com2) “...a parte da comunicação foi extremamente importante e foi preciso definir uma estratégia”, (Com2) (TDec3) “...a Direção não pode estar numa casa com muita gente a reboque da definição do que agrada ou não agrada do ponto de vista corporativo, sindical ou pessoal” (Cor1) (Aconf1) (Det1) “Há momentos em que eu entendo que as Direções têm de decidir muitas vezes solitariamente.” (TDec3) “Com muita informação e inclusivamente como uma casa grande com o esta, com alguns conhecimentos aqui e com alguns conhecimentos que se iam perdendo. Portanto para cada medida destas nós temos que ter estratégias adequadas (Transp1) “...o segredo dessas estratégias passa por cada um saber o que tem que saber” (Com2) “A responsabilidade...” “...tem de facto de ser assumida pela Direção.” (TDec3).</u></p>	<p><b>Cor1</b> <b>Aconf1</b> <b>Det1</b> <b>TEq2</b> <b>Com2</b> <b>DOut2</b> <b>ORelHum2</b> <b>Empat2</b> <b>AbMul2</b> <b>IExemp2</b> <b>TDec3</b> <b>GConf4</b> <b>OTarefa4</b></p>
6	<p><u>“...posso-lhe dizer sempre que quando se ganha um recurso contencioso é um caso de sucesso.” (OTarefa4) “Sempre que promove um funcionário é um caso de sucesso.” (Reco2) “O bom ambiente que se vive na Unidade e o facto de não me lembrar de durante vinte anos enquanto dirigente, de ter instaurado um processo disciplinar a um funcionário, que é coisa rara nesta casa,” (ORelHum2) “O facto de as pessoas quase diariamente me dizerem que é um prazer trabalhar comigo é um caso de sucesso”. (Opt1) “...venho com a consciência de que o trabalho foi feito e que desempenhei bem que representei bem a Polícia e o senhor Diretor Nacional.” (Aconf1).</u>  <u>“Cada vez que lançamos as notas de um concurso com milhares de candidatos e conseguimos cumprir os prazos sempre, conseguimos responder aos recursos dentro do prazo sempre com prazos apertados, são tudo casos de sucesso.” (OTarefa4).</u>  <u>“Eu agora ficava aqui o resto da manhã a falar de casos de sucesso.” (Opt1).</u></p>	<p><b>Aconf1</b> <b>Opt1</b> <b>Reco2</b> <b>ORelHum2</b> <b>OTarefa4</b></p>
7	<p><u>“...acumulação de funções por parte de alguns funcionários” (OTarefas4). “Isto gera sempre algum desconforto porque há alguns que acumulam e há outros que não, ganham todos o mesmo e, portanto, digamos que provavelmente a situação que lhe vou abordar agora como caso de sucesso” (ORelHum2) (Empat2) (GConf4) “...são por exemplo mantermos o trabalho em dia e uma taxa de sucesso relativamente elevada “(OTarefa4) “...tive duas situações em que de facto tive de o fazer relativamente a dois senhores Inspectores-Chefes e a resposta deles foi clara.” “...foi clara em termos de aceitação e de colaboração.” (TDec3) (RelInter2) “...não ter sido preciso grande negociação (GConf4) “...atingir determinados</u></p>	<p><b>ORelHum2</b> <b>Empat2</b> <b>RelInter2</b> <b>Reco2</b> <b>DOut2</b> <b>Tdec3</b> <b>GConf4</b> <b>OTarefa4</b> <b>Mot2</b></p>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

	objetivos passa sempre pela motivação <b>(Reco2) (Mot2)</b> “...não é tão fácil motivar as pessoas, mas consegue-se.” <b>(DOut2) (Mot2)</b> .	
8	<p>“É um trabalho com um stress enorme, com um grau de stress absolutamente inigualável a outro tipo de investigações.” <b>(Reco2)</b> “São casos em que o cansaço físico e psicológico é levado até ao extremo.” <b>(Empat2)</b> “todo o trabalho é direcionado para a libertação com vida de uma vítima”. <b>(OTarefa4)</b> “...requer de facto que haja uma liderança muito efetiva e uma assunção de responsabilidades muito firme.” <b>(Acont1)</b> “...a presença de um dirigente” “...liberta os Coordenadores e os Inspectores-Chefes da responsabilidade de poderem falhar.” <b>(CResPro3)</b> “Nem toda a gente tem estofo para assumir a responsabilidade para uma investigação destas”. <b>(Aconf1)</b> “é meu entendimento que uma assunção efetiva da responsabilidade, a presença física que leva ao esgotamento da pessoa por não dormir, pelo stress, pelas dificuldades que se colocam na gestão de um incidente destes.” <b>(Det1)</b> “a sua presença significa que os demais funcionários, que também têm responsabilidades partilhadas, mas de menor grau e evidência, ficam libertos para poder tomar outro tipo de decisões.” <b>(LPart2) (TEq2)</b> “...havia muitos funcionários que tinham metido férias, com casas alugadas, com passagens para o estrangeiro e nenhum quis ir gozar as férias.” <b>(IExemp2) (Empat2)</b> “...ninguém arredou pé dessa investigação. E porquê? Pelo interesse, pela motivação, pelo que estava em causa, a vida de uma pessoa, mas sobretudo, e tenho essa noção, pela forte presença e liderança da minha pessoa” <b>(Reco2) (Aconf1)</b> “...neste caso permitiu que as pessoas se mantivessem unidas em períodos de enorme stress e com grandes custos em termos de stress pós-traumático.” <b>(ORelHum2)</b> “estamos a falar na área do crime violento e permanentemente nestas situações,” depois “há outras decisões menos operacionais” “que têm que ver com, já não uma coragem desta natureza que acabei de falar, mas uma coragem estribada nos conhecimentos jurídicos, na coragem moral e ética de tomar determinadas decisões.” <b>(Cor1) (TDec3) (ATecPro4)</b> “...nunca pode haver medos, medo se os outros pensam que é correto, o que é que isto vai dar, se isto vai correr mal.” <b>(Cor1)</b> “São este tipo de atitudes de presença física, de conhecimento, porque só toma decisões quem tem esse conhecimento, de conhecimentos técnicos, de conhecimento de informação, de domínio da situação, de conhecimento e de envolvimento externo” <b>(ATecPro3)</b> “permitem estribar as decisões e servir de exemplo por parte da equipa e por parte dos subordinados.” <b>(IExemp2)</b>.</p> <p>“A presença do líder serve para a manutenção da ordem e da coesão do grupo e de os libertar de medos, porque sabem que em último rácio há alguém que vai tomar a decisão.” <b>(TEq2) (TDec3)</b> “Essa decisão que é muitas vezes partilhada, auscultada,” <b>(LPart2)</b> “se a pessoa não estiver presente não é visto, não é sentido, não recolhe informação, não recolhe a sensibilidade se as chefias intermédias estão a agir bem ou estão a agir mal”, <b>(Vis4)</b>.</p>	<p><b>Cor1</b>  <b>Aconf1</b>  <b>Acont1</b>  <b>Det1</b>  <b>LPart2</b>  <b>Reco2</b>  <b>IExemp2</b>  <b>Empat2</b>  <b>TEq2</b>  <b>ORelHum2</b>  <b>TDec3</b>  <b>CResPro3</b>  <b>ATecPro3</b>  <b>Vis4</b>  <b>OTarefa4</b></p>
9	<p>“...acho que o sucesso é uma coisa que se constrói quotidianamente e que se constrói através do trabalho que se vai fazendo com as pessoas com que se lida diariamente.” <b>(TEq2) (Vis4)</b> “...deve ser a forma como as coisas se organizam, aproveitando ao máximo os recursos, as competências individuais e de que forma é que as competências e as vontades individuais podem contribuir para o sucesso.” <b>(DOut2) (OTarefa4)</b> “Eu vejo o sucesso deste Departamento como o sucesso do coletivo que está neste Departamento.” <b>(TEq2)</b> “Eu vejo o sucesso do Departamento não como o sucesso das pessoas que cá estão, mas da organização que elas têm e das atitudes que vão tomando de modo a que quando alguma saia ela não seja insubstituível e que o coletivo não se ressinta.” <b>(DOut2) (Vis4)</b></p> <p>“...o sucesso está essencialmente no diálogo, na comunicação, na estruturação do Departamento de modo a que toda a gente fale com toda a gente”. <b>(Com2)</b> “...o que se faz é um modelo, tanto quanto possível, de gestão partilhada.” <b>(LPart2)</b> “portanto confiando e delegando responsabilidades nos diversos escalões da estrutura hierárquica,” <b>(LDel2)</b> “...sem, contudo, deixar de haver, quando é necessário, uma decisão individual, ou seja, as coisas são discutidas, são partilhadas e depois toma as decisões quem tiver que as tomar.” <b>(TDec3)</b>.</p>	<p><b>LPart2</b>  <b>LDel2</b>  <b>TEq2</b>  <b>DOut2</b>  <b>Com2</b>  <b>TDec3</b>  <b>Vis4</b>  <b>OTarefa4</b></p>

10	<p>“...o primeiro sucesso nesta Unidade é a forma como a Unidade funciona e o facto de as pessoas se entretajudarem, o facto de as pessoas manifestarem as suas opiniões relativamente aos assuntos, dos assuntos serem discutidos e depois se chegar a uma decisão”. (LPart2) (TEq2) (TDec3) (Vis4) “...cada um dos Coordenadores manifesta a sua opinião e depois eu decido, naturalmente, mas ouvindo todos.” (LPart2) (TDec3) “Eu acho que isso faz com que as pessoas se sintam integradas, se sintam a fazer parte de um projeto e se sintam muito mais motivadas.” (Empat2) (Reco2) “...nessas reuniões é que os problemas são levantados e as pessoas também manifestam a sua opinião e a forma de ultrapassar essas dificuldades e esses problemas e eu acho que de facto isto é o primeiro êxito.” (LPart2) (Com2) “...havendo aqui uma boa interligação entre o Diretor e quem está a coordenar as diferentes Secções, tudo isso se transforma para baixo.” (DOut2) “...defendem esse projeto e motivam as pessoas, os Inspectores-chefes e depois os Inspectores a levar esse projeto a bom porto” (Reco2) “...é preciso ter características muito especiais para ter estas investigações, as pessoas têm que ser efetivamente muito reservadas.” (RelInter2) “Eu acho que tudo isto se transmite precisamente por causa desta ligação que foi criada e da forma como a organização da Unidade funciona.” (Vis4).</p> <p>“...esta Unidade provavelmente nunca teve resultados como tem agora, em termos de número de buscas realizadas, em termos de números de detenções.” (OTarefa4) “isto é uma mudança qualitativa radical e que tem a ver com a alteração do paradigma que foi aqui instituída”. (Proat1) “é isso que de facto consegue motivar mais as pessoas, as pessoas ficam muito mais motivadas se estiverem a investigar factos atuais do que se estiverem a investigar factos que se passaram à vinte anos atrás” (Reco2) “o êxito acaba por acarretar êxito porque as pessoas ficam mais motivadas e quando percebem que conseguem atingir determinado resultado querem ir ainda mais longe e se conseguiram nesta situação também o irão conseguir noutra.” (Mot2).</p> <p>“...tentamos também transmitir as boas práticas, portanto, os procedimentos que tiveram êxito numa determinada investigação tentamos reproduzi-los noutra investigação” (DOut2).</p>	<p>Proat1 LPart2 RelInter2 TEq2 Empat2 Reco2 Com2 DOut2 TDec3 Vis4 OTarefa4 Mot2</p>
11	<p>“...o reforço da perspetiva orgânica e que se traduzem numa noção mais clara de para que é que esta estrutura serve e em que medida é que o trabalho das pessoas pode ser importante para o objetivo que a Instituição persegue.” (Vis4) “...para que as pessoas passem a perseguir os mesmos objetivos e isto com envolvimento das pessoas, com definição de objetivos e com racionalização dos contextos e também com disponibilidade para inovar e para mudar.” (Proat1) (DOut2) (CResPro3) “...isto é simultaneamente uma melhor resposta institucional e uma forma de integrar e motivar as pessoas porque racionaliza e leva-as a perceber porque é que é importante a sua inteligência e a sua capacidade.” (Reco2) (Vis4) “...isto consegue-se com racionalização e envolvimento e depois com definição e aplicação de metas”, (OTarefa4) “...têm alguns mecanismos de resistência e há formas de ultrapassar esses mecanismos, quer seja em termos de ajuste da organização quer seja através de intervenção individual.” (Det1) (CResPro3).</p> <p>“...criando uma lógica de trabalho de grupos” (TEq2) “A mobilização de novas pessoas para assunção de responsabilidades” (Mot2) “...uma alteração de paradigma.” (Proat1).</p>	<p>Proat1 Det1 Reco2 DOut2 TEq2 CResPro3 Vis4 OTarefa4 Mot2</p>
12	<p>“...estou aqui à pouco mais de um ano e portanto, a minha experiência é talvez menos rica em sede daquilo que pretende para a instituição Polícia Judiciária do que será a de outros colegas Diretores da minha idade.” (Transp1).</p> <p>“...o nosso dia-a-dia é feito de uma forma construtiva, com um diálogo permanente com os funcionários e no sentido de ultrapassar as questões que existam” (Com2) (GConf4) “...porque tudo o que existe é de facto a superação das dificuldades”, (CResPro3) “o meu gabinete é um gabinete de porta aberta em que a qualquer momento e a qualquer hora as pessoas estão convidadas a entrar e a expor os seus problemas.” (ORelHum2).</p>	<p>Transp1 Com2 ORelHum2 CResPro3 GConf4</p>

13	<p>“...os casos de sucesso são sempre um trabalho conjunto.” (TEq2) “...uma proximidade muito grande entre as pessoas”. (RelInter2) (ORelHum2) “Tem que existir níveis de confiança muito grandes para montar algumas operações e para que elas tenham sucesso.” (TEq2).</p> <p>“...isso exige” “compromisso”, (TEq2) “...têm que existir aqui níveis de responsabilização muito grandes na condução destas operações”, (LDel2) “não só pelo sigilo e pelo nível de comprometimento que é necessário ter, pela disponibilidade.” (Acont1) mas “eu diria que aqui a liderança sendo importante não é decisiva ou se é decisiva acaba por sê-lo pela partilha e pela maneira como se consegue implementar este tipo de partilha de responsabilidades”, (LPart2) portanto no fundo “é uma receita relativamente simples de partilha e de responsabilidades” (LPart2) “em que as pessoas estão à vontade e onde há uma proximidade muito grande, muito diálogo e cada um sabe qual é que é o seu papel.” (ORelHum2) (Com2) (OTarefa4).</p>	<p>Acont1 LPart2 RelInter2 LDel2 TEq2 Com2 ORelHum2 OTarefa4</p>
14	<p>“...a persistência”, (Det1) “...desenvolvimento de um novo sistema de informação porque é inconformismo...” (Proat1).</p>	<p>Det1 Proat1</p>
15	<p>“Bem eu estou aqui na Escola há pouco tempo, a Escola tem problemas muito específicos relativamente às outras Unidades, como eu penso que a maior parte das pessoas tem essa noção.” (Transp1).</p> <p>“...até agora tenho tentado motivar as pessoas” (Mot2) “...esse tem sido um dos meus principais objetivos, aproximar a Escola das pessoas e vice-versa” (OTarefa4).</p> <p>“Relativamente aqui às pessoas, para ser franca, neste momento não lhe posso dar um exemplo de um caso de sucesso.” (Transp1) “...as pessoas acabam por se desmotivar porque não têm funções específicas”. (Empat2) “Ontem tive aqui a falar com um chefe.” (Com2) nós temos carências nestas áreas, “vamos lá ver se a pessoa para a motivar pode dar uma mãozinha a todas essas áreas” (Mot2) “...Penso que tenho motivado algumas pessoas.” (Mot2) “...a minha gestão é uma gestão descentralizada.” (LDel2) “Quando vim fiz uma reunião com todos os funcionários no anfiteatro, em que expliquei quais eram os meus objetivos” (Transp1) (Proat1) (Com2) “...um dos aspetos que enunciei foi a descentralização e a delegação de competências.” (LDel2).</p> <p>“...as pessoas têm competências, se têm competências temos que lhe dar oportunidade de porem em prática essas competências” (DOut2) “...descentralizo, delego e se as coisas não correm bem falo com a pessoa.” (LDel2) (Com2) “Se as competências estiverem delegadas e as tarefas repartidas, a pessoa não está cá mais as outras sabem e completam-se”. (LDel2) (TEq2) “Esta é a minha visão das coisas, acho que há algumas pessoas em quem eu apostei e aos poucos estão a reagir, estão a fazer mais coisas, estão menos encostadas”. (DOut2) (Vis4) “Um dos meus objetivos era dar a conhecer a Escola, aproximar a Escola das pessoas e vice-versa.” (OTarefas4) “Reunimos um grupo de pessoas com iniciativa.” (TEq2).</p>	<p>Transp1 Proat1 Mot2 LDel2 Com2 Empat2 TEq2 DOut2 Vis4 OTarefa4</p>
16	<p>“...foi um passo que era um desafio enorme, ninguém tinha muita perceção do que é que podia acontecer”. (Cor1) “...eu acho que eu ter liderado o processo, isso de alguma forma ajudou a que o processo fosse melhor.” (Aconf1) “obviamente com toda a gente que esteve envolvida porque foi um trabalho de equipa muito bom.” (TEq2).</p> <p>“Criou-se uma dinâmica muito curiosa em que nós conseguimos que as viaturas fossem entregues” (CResPro3) (OTarefas4).</p>	<p>Cor1 Aconf1 TEq2 CResPro3 OTarefas4</p>
17	<p>“...depende muito da forma como o chefe se impõe e assume e acima de tudo mostra saber porque é que manda, porque é que dá determinado comando.” (Det1) (IExemp2) (Com2).</p> <p>“...a disposição de pessoal no terreno, a altura de se avançar para o alvo.” (TDec3) (ATecPro3).</p>	<p>Det1 Com2 IExemp2 TDec3 ATecPro3</p>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

Na Tabela n.º 10 é apresentada a síntese de conteúdo das respostas à questão n.º 2: “na sua opinião quais são as competências pessoais que um líder deve ter para liderar numa unidade da PJ atualmente?

**Tabela n.º 10. - Análise de resultados da questão n.º 2.**

Entr.	Unidade de Contexto	Un. Reg.
1	“...um líder na PJ tem que reunir as condições para poder movimentar-se neste meio que ultrapassa as fronteiras da Polícia Judiciária.” (ATecPro3) “Liderar na PJ implica obrigatoriamente ser aceite como líder por parte de quem é liderado.” (Reco2) “ser considerado líder por parte das hierarquias superiores” (Reco2).	Reco2 ATecPro3
2	“...ter disponibilidade para ouvir as pessoas,” (ORelHum2) “...saber confiar.” (Cons1) (Ldel2) “...o Diretor da Unidade também terá uma função de gestão da Unidade,” (CResPro3) “...é bom que perceba do “metier”,” (ATecPro3) “...o Diretor é bom que também tenha algumas noções e conhecimentos da tecnologia que se trata nesse departamento.” (ATecPro3) “...é bom que tenha conhecimentos.” (ATecPro3) “...tenha disponibilidade para trabalhar” (Det1) “...disponibilidade para ouvir as pessoas” (ORelHum2) e “abertura para aceitar novas ideias” (AbMult2) “...confiança para delegar.” (Ldel2).	Det1 Cons1 Ldel2 AbMult2 ORelHum2 CResPro3 ATecPro3
3	“Honestidade, honestidade intelectual,” (Transp1) “lealdade em todos os sentidos, tem que ser um exemplo para os demais.” (IExemp2) (ORelHum2) “...tem que ser solidário para com os funcionários...”, (Empat2) “...tem que ser justo na perspetiva de destrinçar comportamentos...” (RelInter2) “...tem que ser um disciplinador com flexibilidade sem ser um ditador mas tem que ter uma atitude de presença...”, (Flex1) (DOut2) (IExemp2) “...tem que ser flexível, tem que saber compreender os motivos porque determinados comportamentos, atos e atitudes às vezes são tidos...”, (Flex1) (Empat2) “...tem que ter experiência de vida, dificuldades por que já passou, problemas por que já passou, obstáculos que já teve na perspetiva de demonstrar ao grupo que o trabalho é muito importante, (Det1) “...é o interesse público que está em causa, é o interesse coletivo que está em causa, é a República que precisa de nós...”, (Vis4) “...tem que ser um fomentador do sentido gregário de grupo, não pode ter uma atitude que leve à divisão das pessoas.” (TEq2) (ORelHum2) “...tem que exigir ao grupo lealdade nas relações intergrupais...” (RelInter2) “Quando as decisões são sempre no interesse do serviço os funcionários percebem que não foi para beneficiar o A, não foi para prejudicar o B, não foi no interesse próprio de que toma a decisão para se beneficiar a si próprio por esta ou aquela razão.” (Transp1) (OTarefa4) “Quando se atua desta maneira atua-se com transparência, tem que haver transparência.” (Transp1) “Todos desde o mais novo ao mais velho, desde o Diretor à categoria mais baixa todos têm que saber porque é que aquela decisão foi tomada, porque é que aqueles meios foram distribuídos daquela maneira.” (Transp1) “...tem que haver uma fluente comunicação,” (Com2) “estribada...” “...em critérios de defesa do coletivo em detrimento de critérios individuais,” (TEq2).	Flex1 Det1 Transp1 RelInter2 IExemp2 Com2 TEq2 DOut2 ORelHum2 Empat2 Vis4 OTarefa4
4	“Capacidade de comunicação, essencialmente a capacidade de comunicação.” (Com2) “O grupo precisa de comunicação entre os participantes do grupo.” (TEq2) (Com2) “É preciso alguém no grupo que faça passar o conjunto da informação do que está a acontecer, e o líder tem que ter esse cuidado, o líder tem que perceber o que é que acontece numa sala e o que acontece na outra e o que acontece na outra, e o líder tem que fazer esta ligação porque embora vivamos na era da comunicação a verdade é que as pessoas comunicam cada vez menos relativamente aquilo que importa na sua função” (Com2) e “o líder tem que ter essa capacidade de	Com2 TEq2

	<u>comunicação.” (Com2).</u>	
5	<p>“Tem que ter sobretudo, e na minha opinião, uma visão estratégica”, (Vis4) “...tem que tomar é as estratégias administrativas e uma estratégia concreta de intervenção da Unidade.” (TDec3) “Tem que ser acima de tudo uma liderança que ouça...” (Com2) “...que depois de ouvir tome as decisões, para o bem e para o mal independentemente assuma sempre essa liderança.” (TDec3) (Cor1) “...há uma altura em que alguém tem que dizer “É por aqui que vamos” assumindo obviamente também esses riscos.” (TDec3) (IExemp2) (Cor1) “...a experiência... muitas vezes tem mostrado, que leva é à queda dos próprios dirigentes” (Transp1) “...acima de tudo tem que se ouvir, mas depois de ouvir ter a coragem de tomar decisões.” (Com2) (TDec3).</p>	<p>Cor1 Transp1 IExemp2 Com2 TDec3 Vis4</p>
6	<p>“...considero que tem que haver lealdade entre os pares, lealdade para cima, lealdade para baixo e lealdade com os pares.” (Transp1) “...são os princípios e os valores das pessoas.” (ORelHum2) “respeitar o próximo e saber ouvir.” (Cons1) (Com2) “ouvir mais do que falar.” (ACont1).</p> <p>“...acontece muitas vezes eles entrarem aqui na minha para falar de problemas profissionais, obviamente, mas muitas vezes de problemas pessoais, porque se houver uma relação de confiança mútua.” (Com2) (ORelHum2) (Cons1).</p> <p>“...o conhecimento, as competências mais a nível do conhecimento, o Know-How e estar atualizado porque obviamente temos que estar atualizados tecnicamente.” (ATecPro3).</p>	<p>ACont1 Cons1 Transp1 Com2 ORelHum2 ATecPro3</p>
7	<p>“...o líder tem que saber motivar as pessoas.” (Mot2).</p> <p>“...eu digo que é mais fácil motivar num serviço operacional, é mais fácil porque há resultados mais visíveis.” (Mot2).</p> <p>“A primeira competência pessoal é a capacidade de motivação das pessoas,” (Mot2) “...a capacidade de gerar empatia com as pessoas é muito importante.” (Empat2) “...bom senso...” (Flex1) “Empatia acho que é fundamental.” (Empat2).</p> <p>“...a inteligência emocional, ou seja, a capacidade de compreender os funcionários, sobretudo para baixo...”, (Empat2) (Reco2) “...no fundo isto é gerido em conjunto...” (LPart2) “...será mais fácil gerirmos as nossas frustrações quando não conseguimos aquilo que é justo para o serviço se compreendermos que os bens são escassos e que têm que ser divididos por outros.” (Empat2) (GConf4).</p> <p>“...os princípios de ética no trabalho que têm que estar presentes,” (RelInter2) “...não basta ser é preciso também parecer” (Transp1).</p>	<p>Transp1 Lpart2 RelInter2 Empat2 Reco2 GConf4 Mot2</p>
8	<p>“Honestidade, honestidade intelectual, lealdade em todos os sentidos,” (Transp1) (RelInter2) “tem que ser um exemplo para os demais, um exemplo na efetividade de serviço, no interesse pelo serviço, na defesa da verdade...” (IExemp2) (Det1) (Opt1) (Transp1) “...tem que ser solidário para com os funcionários, tem que ser justo na perspetiva de destrinçar comportamentos, tem que ser um disciplinador com flexibilidade sem ser um ditador mas tem que ter uma atitude de presença, de vigilância discreta, tem que ser flexível...” (Cons1) (Reco2) (Flex1) (Assert2)</p> <p>“...tem que saber compreender os motivos porque determinados comportamentos, atos e atitudes às vezes são tidos...” (Empat2) “...tem que ter experiência de vida, dificuldades por que já passou, problemas por que já passou, obstáculos que já teve na perspetiva de demonstrar ao grupo de que o trabalho é muito importante.” (Flex1) (IExemp2) (DOut2) “...é o interesse público que está em causa, é o interesse coletivo que está em causa, é a República que precisa de nós,” (Vis4) “tem que ser um fomentador do sentido gregário de grupo, não pode ter uma atitude que leve à divisão das pessoas, tem que exigir ao grupo lealdade nas relações intergrupais...” (TEq2) (RelInter2) “...estamos aqui a falar de frontalidade e de decisões assentes na justiça e decisões que têm apenas um único e decisivo objetivo, o interesse do serviço.” (Transp1) (ORelHum2) (OTarefa4) “Quando as decisões são sempre no interesse do serviço os funcionários percebem que não foi para beneficiar o A, não foi para prejudicar o B, não foi no interesse próprio de que</p>	<p>Flex1 Det1 Opt1 Cons1 Transp1 RelInter2 IExemp2 Empat2 Reco2 Com2 Assert2 TEq2 DOut2 ORelHum2 Vis4 GConf4 OTarefa4</p>

	<u>toma a decisão para se beneficiar a si próprio por esta ou aquela razão. Quando se atua desta maneira atua-se com transparência, tem que haver transparência.” (Transp1) (GConf4) “...do ponto de vista da gestão dos grupos tem que haver transparência.” (Transp1) “Se isso for bem comunicado, portanto tem que haver uma fluente comunicação, estribada na transparência, em critérios de justiça e em critérios de defesa do coletivo em detrimento de critérios individuais.” (Com2) (Transp1) (TEq2).</u>	
9	<u>“O líder deve saber ouvir, deve ter muito cuidado e saber ouvir e saber perceber...” (Cons1) (Com2) “...saber motivar, saber apoiar...” (Mot2) “...perceber que não pode adiar indefinidamente resoluções de problemas, saber que não pode fugir das pessoas, da resolução e do enfrentamento dos mesmos.” (TDec3) “...a principal característica de um líder é saber ouvir para depois poder decidir, porque quem decide sem ouvir é um autocrata” (Cons1) (TDec3).</u>	<b>Cons1 Com2 TDec3 Mot2</b>
10	<u>“...qualquer líder tem que ter, para além de conhecimentos técnicos, que são conhecimentos jurídicos, conhecimentos de investigação criminal,” (ATecPro3) “...é bastante importante a forma de se relacionar com as outras pessoas e é aqui a inteligência emocional ainda mais importante do que a outra...” (ORelHum2) (RelInter2) “...o líder é extremamente importante para motivar as pessoas, para evitar conflitos, para resolver problemas” (Mot2) (GConf4) (CResPro3) e para isso “é preciso ter a noção de que as pessoas são diferentes, é preciso saber avaliar os pontos fortes e os pontos fracos de cada elemento da sua equipa e tentar valorizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos e tentar aproveitar os pontos fracos de cada um porque é de facto de equipas com pessoas diferentes, com características diferentes e com pontos fortes diferentes e com pontos fracos também diferentes, naturalmente, que se consegue exponenciar um resultado.” (Reco2) (OTarefa4) “...aquilo que fazemos é que se sabemos que aquele é bom a fazer isto, isto é canalizado para aquele, o outro é melhor a fazer outra coisa então é canalizado para fazer a outra coisa”, (CResPro3) (TEq2) “...saber também apaziguar quando de facto há conflitos, e motivar os outros com os resultados que outros vão obtendo, parece-me que essa é a principal característica.” (GConf4) (Mot2).</u>	<b>RelInter2 Reco2 TEq2 ORelHum2 CResPro3 ATecPro3 GConf4 OTarefa4 Mot2</b>
11	<u>“...à chefia cabe conhecer relativamente bem as regras que se impõem à Unidade que está a liderar...” (ATecPro3) “...terá que conhecer relativamente bem as pessoas” (ORelHum2) “...nunca deve perder de vista a capacidade de intervenção crítica sobre aquela realidade que vai conhecendo cada vez melhor, porque lhe cabe ser dirigente e ser chefia e ser líder é para ver e antever.” (Proat1) “...cabe-lhe escolher o caminho e perspetivar para onde é que as coisas seguem e não apenas registar para onde é que elas vão,” (TDec3) (Proat1) “cabe-lhe tentar antecipar” (Proat1) “...muitas vezes um grande problema é resolvido por muitas pequenas soluções ou o problema há-de resolver-se com a necessidade de encontrar a melhor forma de rentabilizar aquilo que se tem para ser a solução e não apenas com a identificação do problema.” (CResPro3) “...tem que ter capacidade de conhecer os problemas, mas também que ter capacidade para avançar com soluções para eles,” (CResPro3).</u>	<b>Proat1 ORelHum2 TDec3 CResPro3 ATecPro3</b>
12	<u>“...estou aqui como magistrado tendo em conta a minha experiência de muitos anos” (Aconf1) “...tem que ter antes de tudo uma capacidade grande de abertura para esse diálogo” (Com2) “...tem que ser sempre moldada essa capacidade de motivar os funcionários” (Mot2) “...de compreensão e de caminhar lado a lado com as pessoas no sentido de incentivar a obtenção desse objetivo comum” (Empat2) (Mot2) (OTarefa4).</u>	<b>AConf1 Com2 Empat2 OTarefa4 Mot2</b>
13	<u>“...tem que ter aqui algum sangue frio, alguma capacidade de resistência porque aguentar sete anos na liderança de uma Unidade como esta não é fácil pela pressão.” (Cor1) (Acont1) (Det1) “...exige uma grande capacidade de resistência.” (Det1) “...é preciso muita paciência” (Det1) “...a exposição e o confronto e a proximidade com o risco e com a ameaça são características.” (Cor1).</u>	<b>Cor1 Acont1 Det1</b>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

14	“...motivação...” (Mot2) “...capacidade de relacionamento interpessoal.” (RelInter2) “capacidade de negociação, essencialmente capacidade de negociação, acho que é muito importante.” (AbMulti2) (Com2) (ORelHum2).	RelInter2 AbMulti2 Com2 ORelHum2 Mot2
15	“...posso considerar a capacidade de delegar nos outros, acho que essa é uma competência importante”. (LDel2) “Outra é a capacidade de criar empatia com as pessoas também é muito importante.” (Empat2) “...quando as coisas não correm bem, chama-se a atenção das pessoas aos poucos e diz-se “não é isto que eu quero, não é assim que eu quero que funcione” e vamos conseguindo aos poucos, penso eu, por as coisas a funcionar como nós pretendemos.” (ORelHum2) (Opt1) (Com2). “...há momentos em que temos que o dizer com mais assertividade.” (Assert2).	Opt1 LDel2 Empat2 Com2 Assert2 ORelHum2
16	“Uma das principais características que um líder deve ter é saber motivar.” (Mot2) “...eu acho que a motivação é uma das principais características que um líder deveria ter.” (Mot2).	Mot2
17	“...a pessoa tem que ostentar segurança, tem que ser um referente em termos de imagem pública.” (Aconf1) “...traduzir a liderança em comandos assertivos embora não podendo descuidar o papel humano.” (Assert2) (ORelHum2) “...acarinhar e entrosar-se com o pessoal relativamente ao qual lidera de modo a que eles possam sentir também proximidade e humanidade.” (ORelHum2) “...é toda uma composição entre o saber sedimentado, a imagem que transmite, a assertividade e a coerência nas ordens que dá e ao mesmo tempo a proximidade humana para com aqueles que lidera.” (ATecPro3) (Acont1) (Assert2) (ORelHum2).	Aconf1 Acont1 Assert2 ORelHum2 ATecPro3

A Tabela n.º 11 ilustra a síntese do conteúdo das respostas à questão n.º 3: “na sua opinião quais são as competências na relação com os outros, e aqui quando falo na relação com os outros falo na relação com os seus subordinados, também com os seus pares e também com a hierarquia superior, neste caso com a Direção nacional, que um líder deve ter para liderar numa unidade da PJ atualmente?”

**Tabela n.º 11. - Análise de resultados da questão n.º 3.**

Entr.	Unidade de Contexto	Un. Reg.
1	“As minhas relações com os outros líderes ao meu nível são as mais fáceis, porque em boa verdade os outros líderes não estão tão dependentes da nossa capacidade de liderança como as outras duas vertentes, os liderados e as hierarquias superiores.” (Transp1) A hierarquia superior precisa que o líder consiga obter o máximo rendimento da Unidade que lidera. (OTarefa4) “O liderado tem que ver no seu chefe, no seu líder alguém que os compreende, que os consegue motivar, que leva os seus problemas às hierarquias superiores e que é ouvido por essas hierarquias superiores.” (Cons1) (ORelHum2) (Mot2) “...a competência de ser ouvido por quem está acima e de demonstrar aos seus liderados que é capaz de o fazer, que é capaz de os liderar.” (AConf1) (RelInter2).	Aconf1 Transp1 Cons1 RelInter2 ORelHum2 OTarefa4 Mot2
2	“...uma das coisas mais importantes que tem que haver é lealdade para que as coisas funcionem.” (Transp1) “Portanto uma das grandes qualidades que deve existir é a lealdade.” (Transp1).	Transp1



3	<p>“...muito da capacidade de interação, da percepção de bi-direcionalidade e muito trabalhar, não em função dos egos, mas em função daquilo que tem que ser feito”. (Flex1) (RelInter2) (OTarefa4) “Eu foco o meu trabalho mais nos objetivos a atingir.” (OTarefa4) “...é sempre ótimo encontrarmos aqui uma relação pessoal, de qualidade, porque isso ajuda a limar arestas que sempre surgem.” (ORelHum2) “...é sobretudo muito importante saber ouvir e saber fazer com que nos oiçam.” (Com2) “Nós temos que ter a percepção e temos que exigir que haja uma identificação com um conjunto de quesitos de gestão do Departamento que são absolutamente necessários que sejam cumpridos sob pena de a própria pirâmide ruir.” (Vis4).</p>	<p><b>Flex1</b> <b>RelInter2</b> <b>Com2</b> <b>ORelHum2</b> <b>Vis4</b> <b>OTarefa4</b></p>
4	<p>“Relativamente á estrutura hierárquica para cima considero que é acima de tudo a honestidade e a partilha dos objetivos da equipa onde está...” (Transp1) (OTarefa4) “...penso que a honestidade é fundamental, e quando digo honestidade não é só a honestidade material, essa nem se põe em questão, é a honestidade intelectual, que é partilhar aquilo que nós entendemos, que nós achamos que deve ser partilhado com a hierarquia.” (Transp1) “Para baixo penso que a característica fundamental é estar próximo das pessoas...” (ORelHum2) “...talvez primeiro a competência técnica, o líder tem que ser competente, o líder tem que decidir quando lhe é colocada uma questão pelos seus subordinados...” (ATecPro3) (Tdec3) “...tem que decidir, não pode continuar eternamente sem decidir à espera que as coisas aconteçam. (TDec3) “Tem que decidir, se não decidir, a prazo vai deixar de ser reconhecido como líder.” (TDec3). “Entre os pares é mais complicado. Entre os pares é mais difícil porque há uma relação menos diária, há uma relação pontual, há uma relação que muitas vezes decorre do conhecimento de terceiros, de coisas que aconteceram.” (RelInter2) “...muitas vezes entre os pares há concorrência, é concorrencial, o trabalho de um é concorrencial com o outro.” (ACont1) “Portanto para se reconhecer aí a capacidade de liderança é um pouco pelos resultados.” (ATecPro3).</p>	<p><b>Acont1</b> <b>Transp1</b> <b>RelInter2</b> <b>ORelHum2</b> <b>TDec3</b> <b>ATecPro3</b> <b>OTarefa4</b></p>
5	<p>“Eu disse às pessoas que eu falo com quem quiser, agora em termos de organização de trabalho respeito a hierarquia,” (Transp1) (Cor1) (Aconf1) “São dois níveis de intervenção e eu quero-os ouvir a ambos.” (Com2) (RelInter2) “Muitas vezes reúno conjuntamente com Coordenadores e inspetores- Chefes, depois reúno com os Inspectores-Chefes todos e depois com os Coordenadores todos.” (RelInter2) (Com2) “Eu entendo que o Diretor pode falar com toda a gente, deve, mas nas reuniões deverá convocar as chefias para não criar alguns mal-entendidos.” (LPart2) (Com2) “...o meu gabinete está sempre aberto para ouvir as pessoas, eu recebo as pessoas desde que marquem, eu recebo qualquer pessoa.” (ORelHum2) (Com2) “...eu vou compreendendo isso e deixando as coisas surgirem naturalmente.” (Empat2) “Em termos de liderança, acho de facto que se deve falar, falar com todos escolhendo de facto as conversas conforme os graus hierárquicos respetivos.” (RelInter2) “...não deixo de lhes dizer aquilo que penso a cada um deles e sobretudo não deixo de deixar a minha opinião.” (Transp1) (Aconf1) “Com a hierarquia superior, relaciono-me com a maior frontalidade,” (Transp1) “tudo o que tenho a dizer digo, às vezes não é muito do agrado deles ouvir o que eu digo,” (Cor1) (Transp1) “Posso estar mortinho para falar, mas têm que perguntar.” (Acont1) “...“eu só vou até onde me perguntam, tenho esta ideia clara, agora reconheço que às vezes ferve em pouca água, tenho esse óbice, não tenho às vezes a tranquilidade, sobretudo quando mexe com prolemas aqui da Unidade” (Acont1) (Assert2) (Det1) “...“faço-o em todo o lado, não me inibo de o fazer para a Direção Nacional, com educação, nunca faltei ao respeito a ninguém” (Cons1) “Isso significa que eu não estou de acordo com tudo com o que a Direção Nacional pensa, não estou de acordo, não estarei, mas só me manifestarei em cada ponto se me perguntarem, se não me perguntarem também não digo nada porque posso estar a ultrapassar as minhas competências.” (Transp1) (Det1) (AbMulti2).</p>	<p><b>Cor1</b> <b>Aconf1</b> <b>Acont1</b> <b>Det1</b> <b>Cons1</b> <b>Transp1</b> <b>Lpart2</b> <b>RelInter2</b> <b>AbMulti2</b> <b>Empat2</b> <b>Com2</b> <b>Assert2</b> <b>ORelHum2</b></p>

6	<p>“...a primeira questão é a lealdade, eu enumero-as facilmente, lealdade, confiança, respeito pelas diferenças” (Transp1) (RelInter2) (Cons1) “...saber respeitar e saber aceitar as diferenças e saber, uma coisa que acho que na casa talvez não exista muito, saber aceitar o que de melhor cada um tem,” (Cons1) (ORelHum2) “...acho que o papel mais importante de um líder é saber aproveitar o que de melhor cada trabalhador tem, porque se nós soubermos aproveitar um porque é mais pontual, o outro porque é mais simpático, outro porque é mais competente técnica e se depois podermos juntar o bocadinho bom de cada um podemos ter uma equipa maravilhosa.” (ORelHum2) (Empat2) (Opt1).</p> <p>“...os meus superiores também têm coisas que não me agradam, mas para já tenho o dever de os respeitar e de obedecer, mas também tenho que saber aproveitar e saber lidar com o melhor que cada um deles tem,” (Transp1) (Flex1).</p>	<p>Flex1 Opt1 Cons1 Transp1 RelInter2 Empat2 ORelHum2</p>
7	<p>“...eu vou começar pelos funcionários, na relação para baixo, eu acho que alguma afetividade”, (ORelHum2) “...acho que sobretudo em momentos de crise e em que os meios e os bens são escassos e em que nós não temos quase nada para oferecer e temos muito para pedir às pessoas, não vou dizer que é pagar com afeto, mas se calhar mostrar algum afeto para além da relação do dia-a-dia,” (ORelHum2) (Mot2).</p> <p>“Entre os pares e para cima eu diria que são relações de respeito”, (Cons1)</p> <p>“...também saber-se colocar no lugar do outro,” (Empat2).</p>	<p>Cons1 Empat2 ORelHum2 Mot2</p>
8	<p>“Lealdade, transparência, justiça e clareza na forma como se comunica.” (Transp1) (ORelHum2) (Com2) “...independentemente do sentido vertical ou horizontal da relação que se tem, porque ao fim de alguns anos todos nos conhecemos e sabemos quem é que de facto atua com lealdade, atua com transparência, atua com defesa do coletivo em detrimento de defesa do individual,” (ORelHum2) (Transp1) (TEq2).</p>	<p>Transp1 Com2 TEq2 ORelHum2</p>
9	<p>“...desde logo um pressuposto de cortesia e respeito com toda a gente com que se lida” (Cons1) “...ir buscar aquilo que cada um tem para o coletivo e para o bem do coletivo.” (TEq2) (OTarefa4) “...há aqui uma grande necessidade de se estabelecerem relações de empatia com as pessoas,” (Empat2) “...com algumas possam até ser relações de simpatia, de companheirismo, de camaradagem, de amizade”. (ORelHum2) “...as nossas funções são muito intensas e são muito interativas entre nós e eu acredito fortemente na interatividade com todas as pessoas que aqui trabalham,” (RelInter2) “...como diz a canção é impossível ser feliz sozinho.” (RelInter2) “...é necessário muito contacto e é necessário ouvirmos, falarmos, integrarmos” (Com2) e “isso sempre com uma base de cortesia, de respeito e também com o entendimento das dificuldades dos outros, que é uma coisa que nós nem sempre pensamos porque pensamos que nós é que temos problemas, dificuldades e nem sempre estamos muito habilitados para ver também quais são os problemas que as outras pessoas têm e percebermos que elas em determinadas circunstâncias vão reagir de determinada maneira.” (Empat2) “É necessário percebermos que tipo de material estamos a trabalhar para rentabilizarmos até ao máximo, essa é a minha preocupação, também em termos de material humano, é eu próprio dar o que tenho e incentivar as pessoas a que façam o mesmo” (OTarefa4) (Mot2) “...aqui na Polícia se não trabalharmos em equipa não vale a pena” (TEq2).</p> <p>“...aqui é favorecido quem mais trabalha e quem mais contribui para o sucesso coletivo,” (Transp1) (OTarefa4) “...a questão aqui é tentar recompensar as pessoas por mérito e esse reconhecimento não tem que ser formal, pode até ser um reconhecimento do dia-a-dia, de incentivo, de atenção, de respeito e isso é uma coisa que tento e sempre tentei fazer.” (Reco2) (Mot2) “...é isso que pretendo com elas, é que elas vençam as suas próprias limitações, vençam as suas próprias dificuldades e me incitem também a mim a fazer o mesmo.” (DOut2) (TEq2).</p>	<p>Cons1 Transp1 RelInter2 Empat2 Reco2 Com2 TEq2 DOut2 ORelHum2 OTarefa4 Mot2</p>
10	<p>“...a todos os níveis é fundamental que haja respeito, solidariedade e lealdade,” (Cons1) (Transp1) “...Aquilo que eu disse ao Diretor Nacional quando aceitei este cargo foi que podia contar com a minha lealdade, e isto para mim significa dizer ao</p>	<p>Cor1 Cons1 Transp1</p>

	<p><u>Diretor Nacional sempre aquilo que eu penso, mesmo quando eu sei que ele pensa de maneira diferente.” (Transp1) (Cor1) “...há alturas em que mesmo com os superiores hierárquicos existe tensão porque às vezes podemos dizer coisas que os outros não gostam de ouvir ou com as quais não concordam e nem sempre isso é bem aceite, mas é fundamental que assim seja, não só por uma questão de lealdade com quem está acima de nós e por uma questão de lealdade e de respeito pelo trabalho dos outros que estão abaixo de nós.” (Transp1) (GConf4).</u></p> <p><u>“...que consigamos sempre ficar contentes com os êxitos dos outros, conscientes de que os êxitos dos outros, dos nosso pares, são também êxitos nossos” (Cons1).</u></p>	<b>GConf4</b>
<b>11</b>	<p><u>“...deve ter alguma diplomacia...” (ORelHum2) “...também deve ter alguma resiliência e deve ter, sobretudo alguma convicção, ou seja, os destinatários da sua ação e da sua intervenção devem perceber a razão dessa mesma intervenção” (Det1) (RelInter2).</u></p> <p><u>“...o que tem que haver é uma grande capacidade de envolvimento dessas pessoas a partir da criação da vontade de que essas pessoas se envolvam, isto é, não impondo diretamente ou em absoluto, apesar da convicção, não impondo uma solução de aplicação imediata, mas lutando para que as pessoas cheguem à mesma conclusão e adiram a essa posição.” (Mot2) “É preciso não ficarmos reféns desse tipo de atitudes e ir resolvendo essas questões com tranquilidade porque o problema passa a ser não de quem gere, mas de quem é gerido e está em desalinhamento com quem está a gerir, desde que, repito, haja bondade nas opções e haja honestidade intelectual nos objetivos a alcançar.” (CResPro3).</u></p> <p><u>“Ao nível da relação com a hierarquia superior, há um conceito que para mim é pedra de toque, aliás é com a superior e com a inferior, que é a lealdade. As pessoas devem ser leais”. (Transp1) “...Lealdade significa ser claro na comunicação, naturalmente procurar transmitir as coisas em que se acredita, mas sobretudo manter canais de comunicação.” (Transp1) (Com2) “...a principal expressão é lealdade, coragem frontalidade e naturalmente respeito recíproco, porque estes são conceitos transversais.” (Transp1) (Cor1) (Cons1).</u></p>	<b>Cor1</b> <b>Det1</b> <b>Cons1</b> <b>Transp1</b> <b>RelInter2</b> <b>Com2</b> <b>ORelHum2</b> <b>CResPro3</b> <b>Mot2</b>
<b>12</b>	<p><u>“...tem que ser uma relação de cooperação, sempre uma relação de cooperação, no sentido de tentar sempre responder da melhor forma possível aquilo que nos é pedido.” (ORelHum2) “...necessitamos logicamente da cooperação e da participação de todos”, (LPart2).</u></p> <p><u>“...não viver num mundo fechado, é viver os problemas, senti-los todos os dias.” (Transp1) “...saber ouvir e saber ajudar essas pessoas, dar-lhe uma palavra de alento e de compreensão, no sentido de ajudar” (Cons1) (Empat2) “...dar-lhes um feedback completo daquilo que eles estão a fazer, ou seja logicamente estarmos abertos à crítica por um lado, mas também criticar e criticar no sentido positivo e dar-lhes um feedback no sentido de elogiar quando é para elogiar.” (Reco2) (Com2) “A melhor coisa que pode haver para a capacidade de mobilização e de motivação dos funcionários é o elogio, é o reconhecimento por aquilo que se faz bem” (Mot2) (Reco2) “...a ideia é criticar quando deve criticar do ponto de vista de uma crítica positiva para que a pessoa também possa eventualmente atingir outros patamares e de modo a que ela própria reconheça que efetivamente pode melhorar.” (DOut2) (Reco2) “No fundo eu resumia isto a uma palavra, convencer.” (Mot2).</u></p> <p><u>“...o desejável, até para dar o exemplo para baixo, é que nós também demos o exemplo para cima.” (IExemp2) “...tem que haver respeito, cooperação e lealdade, sobretudo lealdade, a lealdade misturada aqui com um bocadinho de transparência, não podemos guardar e ter alguma opacidade no que exista seja ele o que for e devemos ser absolutamente transparentes naquilo que fazemos.” (Cons1) (ORelHum2) (Transp1).</u></p>	<b>Cons1</b> <b>Transp1</b> <b>LPart2</b> <b>IExemp2</b> <b>Empat2</b> <b>Reco2</b> <b>Com2</b> <b>DOut2</b> <b>ORelHum2</b> <b>Mot2</b>
<b>13</b>	<p><u>“...uma grande dose de bom senso nas relações interpessoais,” (RelInter2) “...temos sabido no meio de muita dificuldade sobreviver e sobrevivemos porque nos respeitamos uns aos outros.” (Cons1) (ORelHum2) “É fundamental nesses</u></p>	<b>Acont1</b> <b>Cons1</b> <b>Opt1</b>

	<p><u>momentos de aflição, muito bom senso, muita serenidade para enfrentar todos esses problemas.” (Acont1) (CResPro3) “...bom senso, respeito, confiar nas pessoas, dar-lhes campo e dar-lhes margem para elas se afirmarem, para se sentirem responsáveis, para se sentirem que fazem parte das soluções.” (Cons1) (ORelHum2) (DOut2).</u></p> <p><u>“...eu acho que nos falta na cultura organizacional desta casa mais análise, mais discussão, mais debate interno, acho que isso faz falta e já são trinta e dois anos de vivência aqui e acho que acabamos por nos embrenhar todos naquilo que é o nosso dia-a-dia, mas também nunca fez muito parte da cultura da casa esse tipo de debate interno e eu acho que isso faz falta.” (Transp1) “...não falamos tanto como seria desejável que falássemos uns com os outros, na análise do futuro desta casa, no debate de ideias, na avaliação de algumas coisas que vão acontecendo”, (Transp1) (Vis4).</u></p> <p><u>“Deveríamos ter tempo para pensarmos mais o futuro desta casa.” (Vis4).</u></p> <p><u>“...continuo como no primeiro dia a viver esta casa e não é por estar com um horizonte próximo que eu deixo de querer o melhor para a instituição e acho que as pessoas com alguma experiência, com alguma vivência têm sempre algo fundamental para dizer.” (Opt1).</u></p>	<p><b>Transp1</b> <b>RelInter2</b> <b>DOut2</b> <b>ORelHum2</b> <b>CResPro3</b> <b>Vis4</b></p>
14	<p><u>“...é a capacidade de se fazer entender, capacidade de compreender os outros, capacidade de negociar com todos os seus objetivos e acima de tudo estar dentro da organização e não dentro da Unidade.” (Com2) (RelInter2) (Vis4).</u></p> <p><u>“...quem está em baixo está mais focado na realização da tarefa, na concretização de um determinado objetivo que em cima está mais focado no ambiente, na política envolvente, está mais alheado dos factos.” (OTarefa4) “...temos que tentar juntar tudo e encontrar um rumo comum para todos.” (Vis4).</u></p>	<p><b>RelInter2</b> <b>Com2</b> <b>Vis4</b> <b>OTarefa4</b></p>
15	<p><u>“...é uma certa empatia, criar empatia com as pessoas, compreendê-los.” (Empat2) “...a tal delegação de competências também acho importante” (LDel2) “...quando as coisas não correm bem falar com as pessoas, explicar-lhes que não é assim e porque é que não é assim” (Com2) (Reco2) “em determinadas alturas é como eu quero, é como a chefia quer, isto é, pedindo sempre a opinião às pessoas e tentando convencer as pessoas da razoabilidade daquilo que pretendo, se as pessoas não perceberem, há uma determinada altura em que é como eu quero e acabou.” (TDec3) “Outra questão...” “...é a capacidade que a pessoa tem que ter e a segurança de a um determinado momento dizer, eu determinei isto, mas com o tempo verifiquei que estou errada e, portanto, vamos modificar e vamos fazer de outra maneira.” (Cor1) (Flex1) “...a capacidade e a flexibilidade que a pessoa tem que ter para reconhecer que errou e alterar as coisas” (Flex1) “...isso é difícil porque é preciso ter muita segurança para se fazer isso”, (Aconf1).</u></p> <p><u>“acho que na Polícia não há porque não há também da parte da Direção Nacional, não há reuniões, não há nada disso, portanto as relações que eu tenho com os meus pares são muito poucas, são pontuais...” (Transp1) “...as coisas correm bem não por sermos diretores, mas porque nos conhecemos” (ORelHum2) “...tenho que encher de paciência” (Acont1).</u></p> <p><u>“Não são aquilo que eu acho que deviam ser porque acho que nós devíamos ser mais acompanhados, mas também compreendo,” (Transp1) (Empat2).</u></p>	<p><b>Cor1</b> <b>Aconf1</b> <b>Acont1</b> <b>Flex1</b> <b>Transp1</b> <b>LDel2</b> <b>Empat2</b> <b>Com2</b> <b>Reco2</b> <b>ORelHum2</b> <b>TDec3</b></p>
16	<p><u>“...obriga a haver respeito e um conhecimento muito grande da realidade da casa, da Unidade,” (Cons1) (ATecPro3) “...eu acho que nós devemos ter enquanto líderes para os funcionários devemos também ter para os pares e também para as nossas hierarquias superiores, que é respeito e uma posição assertiva.” (RelInter2) (Cons1) (Assert2).</u></p>	<p><b>Cons1</b> <b>RelInter2</b> <b>Assert2</b> <b>ATecPro3</b></p>
17	<p><u>“...o que eu adoto na minha postura é ser como sou, e não forçar a minha maneira de ser relativamente ao desempenho da função.” (Transp1) “Acho que se deve conhecer o aspeto humano e pessoal daqueles que dependem de nós, perceber quais são as suas fraquezas e as suas virtudes,” (ORelHum2) “jogar um bocado com isso de modo a potenciar a sua prestação laboral.” (DOut2) “É preciso também saber</u></p>	<p><b>Flex1</b> <b>Cons1</b> <b>Transp1</b> <b>DOut2</b> <b>ORelHum2</b></p>

	<p>ouvir” (Cons1) “...apesar de decidir e decisão implica sempre decidir entre duas coisas.” (TDec3) “...não podemos hesitar na decisão.” (TDec3) agora é sempre bom ouvir aqueles que dependem de nós e de alguma forma acarinha-los e permitir-lhes alguma confiança. (Cons1) (ORelHum2) “...temos que tratar sempre com respeito quem comandamos da mesma forma que devemos tratar com respeito a hierarquia superior, mesmo que não se goste de determinada atuação.” (Cons1) “...relativamente a um superior hierárquico devemos ter uma relação com ele o mais correta possível de modo a que nunca qualquer atrito ou qualquer discórdia possa por em causa a imagem da Polícia Judiciária.” (ORelHum2) (GConf4). “...tem que ser quase uma relação de fraternidade com os pares.” (Flex1) E obviamente respeitar também as áreas de atuação deles. (Cons1).</p>	<p><b>TDec3</b> <b>GConf4</b></p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------

A Tabela n.º 12 expõe a síntese do conteúdo das respostas à questão n.º 4: “na sua opinião quais são as competências para o cumprimento das tarefas que um líder deve ter para liderar numa unidade da PJ atualmente?”

**Tabela n.º 12. - Análise de resultados da questão n.º 4.**

Entr.	Unidade de Contexto	Un. Reg.
1	<p>“...considerando que as tarefas desta Unidade têm umas características muito próprias, lidamos com matérias que apenas são do domínio das pessoas destas áreas e, portanto, não é daquele tipo de conhecimentos mais ou menos genéricos que toda a gente detém.” (ATecPro3) “Eu entendo que é fundamental que o líder seja um conhecedor profundo, não só daquilo que são as funções principais que aqui se executam e também perceber o que é que é uma investigação criminal, que é afinal a parte final do nosso trabalho.” (ATecPro3) “...o líder se não tiver condições de definir o objetivo, o que interessa naquele caso em concreto ao Processo, corre o risco de entregar o trabalho a um funcionário que vai perder muito tempo em diligências que são redundantes e desnecessárias e pode correr o risco de nem sequer se aperceber daquilo que é fundamental e que em muitas situações até poderá ser de execução mais ou menos célere.” (TDec3). “...o líder desta Unidade deve ter noções muito objetivas e muito concretas de duas vertentes: O que é a matéria e as características específicas da matéria que aqui se trata e o que é que interessa em determinada investigação criminal.” (ATecPro3 “o líder deve conseguir fazer um resumo do que está em causa para poder decidir qual o melhor caminho.” (CResPro3).</p>	<p><b>TDec3</b> <b>CResPro3</b> <b>ATecPro3</b></p>
2	<p>“...tenho que ser dinâmico, tenho que ter disponibilidade para trabalhar, ou seja tenho que fazer coisas que se eu pedir aos outros, não seja nada que eu não faça”. (Det1) (ATecPro3). “...as pessoas estão a trabalhar no limite.” (Transp1).</p>	<p><b>Det1</b> <b>Transp1</b> <b>ATecPro3</b></p>
3	<p>“...fazer cumprir as tarefas...” (RelInter2) “Tem que estar absolutamente convicto de que as tarefas são para produzir, tem que ter o conhecimento dos passos que as mesmas têm.” (OTarefa4) (ATecPro3) “Deve saber o que se pretende produzir e como é que se pretende produzir, tem que saber, obviamente, quais os meios que existem e qual é o seu potencial.” (OTarefa4) (ATecPro3) “Tem que saber o que é que se pretende atingir com aquela tarefa...” (Vis4) “...se tivermos a ideia do potencial que existe para cumprir determinadas tarefas, nós podemos organizar...” “...todos os recursos para cumprir as tarefas da melhor maneira possível e atingir níveis de execução, em termos de qualidade e não só em termos de quantidade, muito mais ambiciosos...” (OTarefa4) “...fazer o melhor possível pela comunidade, pela instituição e pela justiça, que no fundo é essa a nossa obrigação e mais que as pessoas se divirtam e se sintam satisfeitas por fazer aquilo que fazem...” (Vis4) (Mot2) “...fator humano de capacidade de motivar as pessoas e de elas estarem disponíveis não só para fazer aquilo que é o normal, mas fazer aquilo</p>	<p><b>RelInter2</b> <b>TEq2</b> <b>ATecPro3</b> <b>Vis4</b> <b>OTarefa4</b> <b>Mot2</b></p>

	que exige mais esforço e mais criatividade de cada um...” (Mot2) “...aqui o que me parece que é importante é que as pessoas não só cumpram mas façam melhor e façam diferente.” (OTarefa4) (Mot2) “...o grupo ao tentar ultrapassar-se também tem de saciar a sua sede de sucesso também isso contribui e não são só as questões remuneratórias ou outro tipo de questões que o satisfazem.” (TEq2) (Mot2).	
4	“conhecimento, o líder tem que saber o que é quer, tem que saber qual é a missão da sua Unidade, saber claramente qual é a missão da sua Unidade e ter o conhecimento suficiente para perceber o que é que pode fazer.” (ATecPro3) “Esse conhecimento é também conhecimento técnico, não é só capacidade de motivação e capacidade de liderança.” (ATecPro3) (Mot2) “Quem está á frente de uma Unidade tem que ter conhecimento técnico para poder discutir com qualquer outra pessoa o que é que se espera daquela Unidade, e para ser capaz de orientar os seus subordinados no rumo a seguir.” (ATecPro3) “...tem que ter o domínio técnico suficiente para tomar as decisões.” (TDec3) “...ter capacidade para ler as pessoas, ter capacidade de olhar para as pessoas e entender os seus objetivos, entender as suas dificuldades e mais uma vez o diálogo é fundamental.” (ORelHum2) (Com2).	Com2 ORelHum2 TDec3 ATecPro3 Mot2
5	“...além do empenho, a lealdade são características essenciais e a capacidade de termos confiança em nós próprios...” (Det1) (Transp1) (Aconf1) “...sabermos, arriscarmos e tomarmos decisões...” (ATecPro3) (Proat1) (TDec3) “...devemos tentar juntar a sensatez com a capacidade de decisão.” (TDec3) “...é preciso enfrentar os problemas, e é preciso dar a cara seja qual for a situação e às vezes não são agradáveis de se dar a cara.” (CResPro3) (Cor1) “...normalmente os mais populares são aqueles que não decidem coisa nenhuma.” (Transp1) “...as funções que se exercem e que se têm que exercer com isenção...” (ACont1) “...tento defender a Polícia e a Unidade,” (Vis4) “...o que eu quero é que esteja alguém que decida, que tome decisões e que proteja a Polícia.” (TDec3) “...acho que as pessoas têm que assumir, como eu disse a chefia, os ónus e as regalias e não se podem esconder” (Cor1) “...chamei aqui um homem e disse-lhe “você fez isto, aquilo de mal e eu na próxima vez vou ter que lhe instaurar um processo disciplinar” e o homem disse-me “o senhor tem razão e eu vou-me emendar a partir de hoje”. Tirou-me logo o gaz, fiquei completamente desarmado.” (ORelHum2).	Cor1 Aconf1 Acont1 Det1 Proat1 Transp1 ORelHum2 TDec3 CResPro3 ATecPro3 Vis4
6	“...manter-me atualizada, acho que é o mais importante,” (ATecPro3) “...ter capacidade de estar aberta á mudança.” (Flex1) “É importante proporcionar formação profissional desde que seja adequada.” (DOut2) “Deve-se proporcionar quando houver necessidade e se revelar adequado porque quantidade não é qualidade”, (Assert2) “Formação profissional e um bom relacionamento,” (DOut2) (ORelHum2).	Flex1 Assert2 DOut2 ORelHum2 ATecPro3
7	“Tem que haver uma grande capacidade ou resistência à frustração,” (Det1) “Temos que ter alguma capacidade de resistir à frustração de muitas vezes não haver um reconhecimento direto,” (Det1) “...tem que haver um cuidado muito grande no relacionamento não só dentro da casa mas sobretudo nas relações com o Ministério Público, com os Tribunais” (RelInter2) “...tem que haver alguma capacidade de balancear muitas vezes os relacionamentos que temos com algumas entidades externas,” (GConf4) “...Tenho que ser um bocadinho diplomata aqui.” (Acont1) (RelInter2).	Acont1 Det1 RelInter2 GConf4
8	“...vivacidade, do rigor, do conhecimento...” (Opt1) (ATecPro3). “A pessoa tem que dominar o meio em que está inserido e esse domínio tem que ver com conhecimento.” (ATecPro3) “...tem que ter informação para poder gerir e essa sua ação estribada no conhecimento e na informação tem que estar alicerçada na permanente disponibilidade, na excelência do trabalho, no exemplo porque um líder tem que ser um exemplo, pode nunca tomar as decisões certas, certamente não as tomará, mas tem que ser o exemplo” (ATecPro3) (Det1) (IExemp2) estribado e equilibrado pela humildade de que quando erra na tomada de uma decisão, de reconhecer e de demonstrar que está capacitado para não voltar a errar mas também	Flex1 Det1 Opt1 Cons1 Transp1 RelInter2 IExemp2 Reco2 Com2

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

	<p>para corrigir os erros se ainda for a tempo para o fazer. (TDec3) (Flex1) “Tem que ser exemplo nos horários, na disponibilidade, na prontidão, na alegria para com o trabalho, na forma como lida com os outros, do respeito, da amizade, da solidariedade, do respeito pelas diferenças porque as pessoas não são todas iguais.” (IExemp2) (Det1) (Opt1) (ORelHum2) “...não pode aqui viver-se permanentemente num regime ditatorial e de medo porque isso tira capacidade de ação às pessoas, tem que haver respeito e o respeito aqui contrário ao despotismo.” (ORelHum2) (Cons1) O respeito tem que ser sentido e “todas estas características não são para serem ditas, são para serem naturalmente exercidas no dia-a-dia, a pessoa não pode dizer que é muito honesta se depois na prática acaba por não o ser, a pessoa não pode dizer que está presente, mas afinal está presente,” (Transp1) “Outra característica é a acessibilidade, o dirigente ou quem toma as decisões do ponto de vista macro, não pode ser colocado numa torre de marfim, tem que estar acessível, tem que saber ouvir, tem que saber escutar as pessoas, tem que perceber quais são os anseios e as ansiedades do grupo, das pessoas, saber se pode com a sua ação melhorar as relações intergrupais das estruturas mais pequenas.” (Reco2) (Com2) (RelInter2) (TEq2) “...esta atenção permanente que tem que ser retida e que tem de sobretudo ser sentida pelo grupo, o grupo tem que sentir que o líder está ali para desbravar caminho, para abrir portas, para resolver problemas e não ser ele próprio o problema.” (Reco2) (TEq2) (IExemp2) (CResPro3)</p>	<p>TEq2 ORelHum2 TDec3 CResPro3 ATecPro3</p>
9	<p>“...acho que o líder deve ter uma noção muito efetiva do que é que cada um faz, porque será bastante difícil mandar fazer um parafuso se a pessoa não sabe exatamente o que é que o parafuso é.” (ATecPro3). “É bom para que nós entendamos e também para que se queremos dar uma ordem temos que perceber exatamente sobre que matéria estamos a tratar, senão não é uma ordem é um desvario” (ATecPro3) (TDec3) “...é necessário ter um conhecimento do terreno, é necessário ter um conhecimento das pessoas, das matérias”. (ATecPro3) “...tem que se ter efetivamente conhecimento, uma visão um pouco helicóptérica, digamos assim, da realidade para poder ver outra coisa que é o facto de uma coisa que pode acontecer num lado do Departamento poder afetar todo o departamento.” (Vis4) (ATecPro3). “É importante que tenhamos a noção da dimensão dos problemas, de como é que eles podem ser resolvidos e como é que devem ser isolados para não permitirem contaminações.” (CResPro3) “...coisas que têm a ver com a atenção, com conhecimento, com interação, que têm a ver com relação e, portanto, este é o trabalho do dia-a-dia e é assim que o trabalho aqui é exercido” (Cons1) (ATecPro3) (RelInter2).</p>	<p>Cons1 RelInter2 TDec3 CResPro3 ATecPro3 Vis4</p>
10	<p>“...uma das coisas fundamentais desta Unidade é a questão da discrição, mais do que se calhar em qualquer outra e é preciso ter algum trato,” (Acont1) “...ter uma isenção efetivamente muito grande.” (Acont1) “...é preciso também saber lidar externamente, tanto com o Ministério Público como com a Magistratura Judicial” (RelInter2) “...temos que ter consciência de que efetivamente caminhamos todos no mesmo sentido, com o mesmo objetivo e aí também é fundamental uma relação de respeito e de lealdade, para que os objetivos se consigam atingir.” (Vis4) (RelInter2) (Transp1) (OTarefa4).</p>	<p>Acont1 Transp1 RelInter2 Vis4 OTarefa4</p>
11	<p>“...o líder não tem que saber fazer, mas deve saber minimamente como se faz.” (ATecPro3) “Tem que ter uma noção tão exata, tão aproximada quanto possível à forma como se faz, não para ele fazer de mão própria, mas para saber as dificuldades que estão subjacentes aquilo que tem que ser feito e se o não souber corre o risco de não conseguir intervir.” (ATecPro3) (TDec3) “...ter uma especial sensibilidade para...” “...promover as mudanças que entende relevantes e projetar as estruturas e as instituições para muitos anos, para mais anos, para o futuro” (Proat1) (Vis4) “...abrir janelas à inovação significa um desgaste e um risco permanente mas também não me parece que possa ser de outra maneira, porque o conhecimento mínimo de como é que se fazem as coisas leva à noção de que essas coisas são em si mesmas dinâmicas e precisam da integração de novos olhares, de</p>	<p>Cor1 Proat1 DOut2 Dec3 AtecPro3 Vis4</p>

	refrescamento, de renovação, inovação e renovação”. (Cor1) (ATecPro3) (Proat1) “...há que manter as janelas abertas á inovação e á renovação, á melhoria das capacidades letivas, por exemplo, e académicas dos intervenientes, á possibilidade de apresentarmos noutros patamares nacionais e internacionais o nosso conhecimento sobre as coisas” (Proat1) (DOut2) “O trabalho que aqui se faz produz valor acrescentado e tem que haver capacidade de difundir, divulgar, apresentar e confrontar outros saberes de forma tranquila com os nossos saberes para que daí nasça uma análise, uma correlação, uma síntese e se possa evoluir, se possa melhorar porque nada como sujeitar o conhecimento ou as lógicas a outras perspetivas para as validar, fundamentalmente o que se trata aqui é de validação e de inovação.” (DOut2) (Vis4) (Proat1).	
12	“...o primeiro fator que terá que existir é de facto a experiência que a pessoa eventualmente já possa ter aliada a essa qualidade de desempenho...” (ATecPro3) “...sabemos que a pessoa pode ter muita qualidade e não aliar isso ao incentivo, à iniciativa do dia-a-dia.” (Proat1) “Aqui as capacidades são capacidades de saber ouvir, de saber respeitar todos os intervenientes que cá vêm” (Reco2) (Cons1) “...o saber ouvir, o saber distinguir, respeitar logicamente, as pessoas mas fundamentalmente o que acho que é o conhecimento técnico aliado à qualidade, ao poder de iniciativa e á capacidade não tanto de decisão porque ninguém decide nada.” (Reco2) (Cons1) (ATecPro3) (Proat1) (TDec3) “...deve ser uma pessoa empenhada no cumprimento dos seus processos,” (Det1) (OTarefa4) “...é preferível ter um funcionário que não tivesse vícios que viesse e que moldasse e que se transformava num bom funcionário porque tinha capacidade para aprender, tinha disponibilidade para aprender, queria de facto fazer o seu melhor, sabia respeitar, do que ter um funcionário que na gíria se chama dinossauros, com vícios difíceis de moldar em que nós dizemos uma coisa e entra por um ouvido e sai pelo outro,” (Transp1) (DOut2) “...disponibilidade para aprender e de compreender e respeitar e ir tendo também as suas melhorias em termos de aprendizagem.” (Det1) (Cons1).	Det1 Cons1 Transp1 Proat1 Reco2 DOut2 TDec3 ATecPro3 OTarefa4
13	“uma boa preparação e uma boa formação jurídica são fundamentais para o desempenho de funções em qualquer Unidade e esta não é exceção”. (ATecPro3) “...é necessária aqui alguma preparação ao nível dos instrumentos jurídicos a nível internacional” (ATecPro3) “...ter algumas noções das relações internacionais e de alguma diplomacia, da delicadeza dessas relações e da necessidade não só de acautelarmos o resultado das investigações mas acautelando o resultado da investigação que às vezes nos leva a algum egoísmo no sentido de tentar trazer as coisas para o nosso lado” (ATecPro3) (OTarefa4) (Vis4) “...ter muita capacidade de diálogo, de negociação com as autoridades estrangeiras no sentido de definirmos o rumo das investigações e do planeamento estratégico dessas investigações.” (RelInter2) (Com2) (CResPro3) (Vis4) “...rapidamente sentimos necessidade dessa capacidade de interagir com os outros,” (RelInter2) “...a função dirigente desta Unidade obriga-nos a uma maior proximidade não só com as unidades orgânicas, com as seções, com as brigadas, mas também a esse relacionamento, que é diário, com um conjunto de entidades externas que nos obriga aqui a alguns equilíbrios que é necessário acautelar.” (ORelHum2) (RelInter2) (Vis4).	RelInter2 Com2 ORelHum2 CResPro3 ATecPro3 Vis4 OTarefa4
14	“conhecer devidamente a organização, conhecer a organização dentro do Sistema de Segurança Interna e de Investigação Criminal,” (ATecPro3) “estar motivado para a mudança, não se conformar com os êxitos de hoje e estar aberto a novas ideias.” (Mot2) (Flex1) (Proat1). “conhecer devidamente a organização, conhecer a organização dentro do Sistema de Segurança Interna e de Investigação Criminal,” (ATecPro3) “estar motivado para a mudança, não se conformar com os êxitos de hoje e estar aberto a novas ideias.” (Mot2) (Flex1) (Proat1).	Flex1 Proat1 ATecPro3 Mot2
15	“Uma delas e que é muito importante é já termos exercido aqui funções como docente” (ATecPro3) “...ter também capacidade para lidar com outras entidades,” (RelInter2).	RelInter2 ATecPro3

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA



16	“...determinação, muita determinação, voltamos á responsabilidade novamente e se calhar a motivação.” (Det1) (Mot2) “Motivar, esta Unidade precisa mais do que qualquer uma das outras que as pessoas estejam predispostas a ajudar”, (Mot2) “...se calhar a motivação muito mais do que as outras. (Mot2).	Det1 Mot2
17	“Nós tocamos várias matérias, desde matérias de cariz administrativo, de gestão pura e simples de pessoas, temos também que ter conhecimentos de processo penal e de criminologia que nos permita ser o chapéu último relativamente a determinada situação de determinada realidade de facto que tenha tonalidade jurídica ou criminal”. (ATecPro3) “...um líder hoje tem que ser multifacetado e tem que ter, pelo menos, conhecimentos que lhe permitam ter determinada orientação.” (ATecPro3) (TDec3) “...saber colocar questões, e para saber colocar questões é preciso, pelo menos, ter alguma ideia sobre a própria questão em si.” (ATecPro3) (RelInter2) “...tem que haver uma multiplicidade de conhecimentos, que embora de uma forma generalista, nos permitam ter um rumo e delinear um rumo relativamente à casa, quer a nível de alocação de pessoas, quer a nível de estratégias de investigação, quer a nível de gastos.” (ATecPro3) (OTarefa4) (Vis4).	RelInter2 TDec3 ATecPro3 Vis4 OTarefa4

A Tabela n.º 13 apresenta a síntese do conteúdo das respostas à questão n.º 5: “na sua opinião quais são as competências para com a organização no seu todo que um líder deve ter para liderar numa unidade como esta?”

**Tabela n.º 13. - Análise de resultados da questão n.º 5.**

Entr.	Unidade de Contexto	Un. Reg.
1	<p>“O líder dentro da organização tem de ter essa consciência, o líder dentro da Polícia Judiciária não pode encarar a sua função como se tratasse de um chefe se secção que trata de papeis.” (Vis4).</p> <p>“um líder nesta casa tem que ter a noção de que está na Polícia Judiciária, que obviamente tem uma cultura muito própria, que passa de geração para geração, aquilo que é a Polícia Judiciária hoje, é obviamente o resultado de um passar de conhecimentos desde a sua criação.” (Vis4)</p> <p>“Na maior parte das situações o sucesso deve-se ao facto de se congregar à volta da mesma investigação as diversas valências necessárias ao desenvolvimento dessa investigação. Portanto os casos de sucesso não podem ser entendidos como o resultado do bom trabalho feito pela Unidade A ou pela Unidade B, mas o resultado daquilo que é a cultura organizacional da Polícia Judiciária.”</p> <p>(ATecPro3 (OTarefa4) “...dizer que o sucesso se deve à Unidade de Perícia Financeira e Contabilística, e menos ainda à liderança, é um exagero.” (Transp1)</p> <p>“...aquele Processo foi um Processo de sucesso em termos de resultado porque a investigação soube pedir à Unidade de Perícia Financeira e Contabilística aquilo que importava para a boa condução da investigação e a Perícia soube entregar à investigação aquilo que ia descobrindo no sentido de levar a investigação no bom caminho.” (Transp1) (Com2) (OTarefa4).</p>	Transp1 Com2 ATecPro3 Vis4 OTarefa4
2	<p>“Lealdade com o seu superior hierárquico e vice-versa e dar o seu melhor para que se cumpra os objetivos que a Direção pretende.” (Transp1) (OTarefa4).</p> <p>“...essencialmente lealdade e profissionalismo.” (Transp1) (ATecPro3)</p> <p>“...tem que haver uma maior colaboração entre as Unidades da mesma maneira que dentro dos departamentos se deve saber o que se está ou não está a passar” (GConf4) (Com2).</p>	Transp1 Com2 CResPro3 ATecPro3 GConf4 OTarefa4

	<p><u>“Eu também consigo diminuir as pendências é só uma questão de entrar mais gente e por exemplo os processos antigos, tentar saber se interessam ou já não interessam.” (CResPro3).</u></p>	
3	<p><u>“Portanto nunca nos podemos distrair dessa meta, desse objetivo essencial que é fazer esse cumprimento, e de forma credível.” (OTarefa4) isto é, “seguindo fatores éticos e morais absolutamente relevantes.” (Transp1). “...ter a capacidade de influenciar as pessoas que conosco trabalham da necessidade de cumprirmos na totalidade esse lema de cumprirmos a justiça e de fazermos o melhor possível.” (Mot2) (OTarefa4) “...temos de ter a capacidade de criar redes de interação, que permitam a diversos protagonistas que conosco trabalham, de influenciar o resultado final satisfazendo estes quesitos de justiça, de bem-fazer, de melhor fazer, de um contributo mais positivo, de encontrarmos a melhor solução para esclarecer aquela situação...” (RelInter2) (CResPro3) (OTarefa4). “...é extraordinariamente importante, que nós saibamos que somos uma peça de um todo que é a Polícia Judiciária e que a Polícia Judiciária tem estabelecido determinados objetivos e que não nos devemos afastar desses objetivos” (Vis4) “...devem estar sintonizados com os objetivos globais da Polícia Judiciária para que nós saibamos quais são e por outro lado possamos seguir esse conjunto de preceitos, de determinações, esse enquadramento que nos é estabelecido.” (Vis4) (OTarefa4) “...um Diretor de um Departamento também tem esse compromisso, não só de seguir as indicações e o enquadramento que lhe é efetuado a nível interno, ou até externo do próprio Ministério da Justiça ou do próprio Governo.” (OTarefa4) “...também de poder ter capacidade de influenciar e de desenvolver mecanismos de modernização e de atualização face às ameaças, mas também face às diversas soluções técnicas, tecnológicas e procedimentais que podem existir e que nós temos o dever de ir valorizando e de ir incrementando.” (CResPro3) (ATecPro3) (Proat1).</u></p>	<p><b>Transp1</b> <b>Proat1</b> <b>RelInter2</b> <b>CRespro3</b> <b>ATecPro3</b> <b>Vis4</b> <b>OTarefa4</b> <b>Mot2</b></p>
4	<p><u>“Relativamente às pessoas que nós lideramos é mais fácil, estamos com elas diariamente e olhamos para elas, entendemos, percebemos, podemos ajudá-las a produzir mais, podemos ajudá-las a superar alguns desafios.” (ORelHum2) (Empat2) (DOut2) “Uma organização para ser bem liderada precisa de uma pessoa que tenha uma visão, ao mesmo tempo, concreta, objetiva sobre aquilo...” (Vis4) “...também que seja capaz de por as pessoas a sonhar, que seja capaz de por as pessoas com um objetivo que ultrapasse o objetivo diário, do dia-a-dia.” (Mot2) “É uma visão, é quase como ter um sonho, o líder tem que ter um sonho e fazer com que as pessoas vão atrás dele.” (Vis4) (Mot2).</u></p>	<p><b>Empat2</b> <b>DOut2</b> <b>OrelHum2</b> <b>Vis4</b> <b>Mot2</b></p>
5	<p><u>“...eu acho que as competências devem ser mais alargadas, ou seja, eu revejo-me muito sinceramente num modelo anterior, e estou a falar muito em concreto da Polícia, num modelo anterior onde havia uma Direção Nacional que englobava para além dos dirigentes atuais que existem, os Diretores Nacionais Adjuntos...” (Vis4) (Transp1) “...este pendor e conseguirmos renovar e trazer o espírito renovado que a Polícia durante anos e com prestígio conseguiu.” (Proat1) “...repredestinar várias práticas que poderão ser adaptadas aos tempos e que nos dão ou podem dar uma maior capacidade de intervenção.” (Flex1) (OTarefa4) “...eu assumo esse risco, de lhe dar uma visão do que eu acho que é a Polícia Judiciária atualmente.” (Vis4).</u></p>	<p><b>Flex1</b> <b>Transp1</b> <b>Proat1</b> <b>Vis4</b> <b>OTarefa4</b></p>
6	<p><u>“...saber aceitar as diferenças e perceber as especificidades de cada Unidade.” (Cons1) “...tenho que me relacionar com toda a instituição.” (RelInter2) “Saber qual é o meu papel e saber que há coisas que são fundamentais,” (Flex1) (OTarefa4). “...saber identificar a importância de cada um na organização. O papel de cada um na organização, acho que isso é fundamental.” (Cons1) faz, porque muitas vezes as pessoas não conhecem, mas nem se preocupam em perceber o papel, as dificuldades e as limitações do trabalho do outro.” (Cons1) (Empat2) “...respeitar e ser conhecedor das capacidades e das necessidades de toda a gente e da organização.” (Cons1) (Vis4).</u></p>	<p><b>Flex1</b> <b>Cons1</b> <b>RelInter2</b> <b>Empat2</b> <b>Vis4</b> <b>OTarefa4</b></p>

7	<p><u>“deve ser assertivo, deve ser conciso naquilo que quer expor, naquilo que precisa ou naquilo de que pode abdicar.” (Assert2) “Deve mais uma vez e se possível colocar-se no lugar do outro.” (Empat2) “Estabelecer de forma bastante clara os objetivos que se pretendem atingir a curto e a médio prazo, não vale a pena ser a longo porque as coisas aqui estão sempre a mudar.” (OTarefa4) “Saber recuar quando é preciso.” (Transp1).</u></p>	<p><b>Transp1</b> <b>Empat2</b> <b>Assert2</b> <b>OTarefa4</b></p>
8	<p><u>“...defesa do coletivo, tem que ser leal para com a instituição, tem que a defender permanentemente, tem que procurar acrescentar-lhe valor diretamente ou através das pessoas por quem é responsável.” (TEq2) (Transp1) (Vis4) “Esse valor há-de ser acrescentado com trabalho, com prestígio, com conhecimento.” (ATecPro3) “Permitir que as pessoas possam ter asas para voar, que não fiquem só presas à sua mera responsabilidade, as instituições têm que criar essas condições, para depois também poder receber esse feedback e essa mais-valia.” (Mot2) (DOut2) (Reco2) “...compromisso, tem que haver um compromisso ético, um compromisso moral, um compromisso muito firme para com a instituição para permanentemente ser defendida.” (ORelHum2) (Cons1) (Vis4) “...é preciso que todas as estruturas pela qual é composta e todos os elementos que a compõem permanentemente a acarinhem e a defendam, independentemente do momento psicológico que cada um está, mas isso deve ser bandeira seja de sindicatos, seja de determinadas seções, seja de grupos de pensamento, seja de pessoas que atuem individualmente, têm que ter sempre cuidado independentemente de procurarem defender os seus interesses, têm que ter cuidado na preservação da imagem e dos interesses grupais e da instituição, essa deve estar acima de todas as querelas e de todos os interesses.” (Vis4) (GConf4).</u></p>	<p><b>Transp1</b> <b>Cons1</b> <b>TEq2</b> <b>Mot2</b> <b>DOut2</b> <b>Reco2</b> <b>ORelHum2</b> <b>Vis4</b></p>
9	<p><u>“É importante que nós percebamos uma coisa com muita humildade, todos os dias a realidade muda e a Polícia Judiciária tem que mudar com a realidade sobre que se debruça.” (Proat1) (Vis4) “...todos os dias há situações novas que nos surpreendem e nós temos que estar devidamente alertados para a necessidade, de que de vez em quando fazemos coisa que nunca pensamos que iríamos fazer, ou seja, tem que haver uma postura de alerta e de humildade perante as coisas.” (Flex1) “...nós aqui somos uma alfaiataria, portanto vamos vestindo as situações à medida que elas nos chegam e portanto temos que ter essa humildade de perceber que em cada um dos Departamentos que chefiámos, que lideramos, há problemas específicos que nós temos que os enfrentar à medida que eles chegam...” (CResPro3) “...nós temos que ter aqui uma visão, que penso que a Polícia Judiciária se faz complementando as tarefas, as competências e as vontades e empenho de cada um de nós, e de cada uma das lideranças também.” (Vis4) “...eu também não acredito muito que os líderes nasçam líderes naturais e que sejam absolutamente extraordinários, porque há coisas que são muito do trabalho que se vai fazendo, daquilo que nós vamos aprendendo, do que vamos pondo em execução, pondo para o lado coisas que não correm bem e trabalhando outras que se prova que têm sucesso.” (Transp1) (ATecPro3) “...há-de haver aqui alguma flexibilidade em termos do serviço que cada um de nós presta, o tipo de pressão que os trabalhadores têm, o tipo de pressão que o serviço tem,” (Flex1) “...liderar é fazer, é supurar todas as partes, é como fazer um puzzle e tentar que apresentem uma visão condigna e aceitável daquilo que estamos a fazer.” (OTarefa4) “Um líder é essencialmente uma pessoa, e na PJ deve ser assim, uma pessoa que entenda os problemas, que os queira resolver efetivamente, que tenha coragem para os resolver e que envolva as pessoas na resolução desses problemas e que depois decida porque é para isso que ele existe...” (Cons1) (ORelHum2) (CResPro3) (Cor1) (TDec3) “...o processo pode ser deliberativo, mas a decisão tem que ser uma decisão solitária, porque é para isso que os líderes existem.” (LPart2) (TDec3). “...eu falo em equipas e não falo em grupos, são duas coisas completamente diferentes.” (TEq2) “...só avançamos trabalhando em equipa e não trabalhando em grupo.” (TEq2). “...as pessoas têm que se sentir absolutamente livres para se sentirem apenas</u></p>	<p><b>Cor1</b> <b>Flex1</b> <b>Cons1</b> <b>Transp1</b> <b>Proat1</b> <b>LPart2</b> <b>TEq2</b> <b>ORelHum2</b> <b>TDec3</b> <b>CResPro3</b> <b>ATecPro3</b> <b>Vis4</b> <b>OTarefa4</b></p>

	<p><u>pressionadas pelo seu dever tanto funcional como até o seu dever ético de terem uma determinada conduta, baiadas pela responsabilidade que elas sabem que quando tomam uma determinada decisão estão também a por a cabeça delas no cepo, ou seja cada um de nós é a equipa.” (LPart2) (TDec3) (TEq2) “Eu acredito fortemente e piamente, cada vez mais ao longo desta minha carreira de 31 anos, que são as equipas fortes que têm os maiores desempenhos, as equipas com uma mentalidade ganhadora, com uma mentalidade de ligação entre elas, onde todos achem que desempenham um papel absolutamente fundamental.” (TEq2).</u></p> <p><u>“O grande desafio de uma liderança não é chegar a um sítio onde nada está a acontecer e por a máquina a funcionar, esse não é o verdadeiro desafio, o verdadeiro desafio é sair do local e a máquina continuara a funcionar sem o individuo que a pôs a funcionar.” (Vis4) (CResPro3).</u></p>	
10	<p><u>“...é fundamental é termos a noção de que fazemos parte de um todo, e o todo é sempre mais importante do que a parte.” (Vis4) “Há alturas em que temos de ceder e em que temos de ter consciência de que há outras Unidades de precisam de estar em primeira linha neste momento, seja para a dotação de meios humanos, seja para a dotação de meios materiais.” (Vis4) (GConf4) “...o objetivo deste nosso trabalho não é um fim em si mesmo, é um fim útil que de facto é a realização da justiça. Portanto é sempre nessa perspetiva que temos que desenvolver a nossa atividade.” (Vis4) (OTarefa4).</u></p> <p><u>“...tem uma outra vantagem que é o entrosamento de todas as pessoas como um todo e não só em diferentes partes.” (RelInter2) (TEq2) “Com este tipo de operações o que acontece é que se se quiser a informação e o conhecimento em termos de procedimentos, está muito mais acessível a toda a gente e toda a gente pode melhorar e por outro lado as pessoas conhecem-se mais, aproxima-se mais porque naquela situação concreta têm um objetivo comum e isso faz com que se sintam todas agregadas.” (DOut2) (TEq2) (RelInter2).</u></p>	<p><b>RelInter2</b> <b>TEq2</b> <b>DOut2</b> <b>Vis4</b> <b>GConf4</b> <b>OTarefa4</b></p>
11	<p><u>“A resiliência, a frontalidade, a lealdade, a ética, a noção dos equilíbrios, a noção de que a organização é importante, mas que as organizações são compostas por pessoas e que o trabalho das organizações se destina também a pessoas e a noção de que o trabalho tem uma finalidade muito concreta para aqueles sobre quem é exercida,” (Det1) (Transp1) (ORelHum2) (OTarefa4) “Tudo isto leva a que uma das características chave seja a resiliência e a resistência porque estas realidades não se oferecem de forma absolutamente aberta, não se oferecem de forma absolutamente nítida, têm que rebuscar, têm que se aprofundar, tem que refletir sobre elas...” (Det1) “...alguma tolerância e por alguma capacidade de encaixe também porque vivemos num tempo de especiais dificuldades e de especial crise em que é mais difícil fazer valer a razão do que noutros tempos já foi.” (Flex1) “A resistência, repito, é uma das características que eu acho que um líder deve ter associada também à coragem, á forma, não necessariamente crispada mas se for necessário têm que ser crispadas, á forma de enfrentar as resistências concretas e de as ultrapassar na convicção de que se tem ou não tem razão e portanto coragem, resistência, responsabilidade e depois também uma capacidade muito significativa de auto motivação dos percursos e das estratégias que se seguem...” (Det1) (Cor1) (GConf4) (Transp1) (Mot2) ...“faz sentido entender tudo isto numa perspetiva dinâmica e ter capacidade para suportar a operacionalidade ou operacionalização dessa dinâmica.” (Flex1) (Proat1).</u></p> <p><u>“...trabalho de equipa.” (TEq2) “Há outras instituições policiais em Portugal que...” “...nos reconhecem e, portanto, há um conjunto de reconhecimentos absolutamente objetivos e que são importantes. (Vis4).</u></p>	<p><b>Cor1</b> <b>Flex1</b> <b>Det1</b> <b>Transp1</b> <b>Proat1</b> <b>TEq2</b> <b>ORelHum2</b> <b>Vis4</b> <b>GConf4</b> <b>OTarefa4</b> <b>Mot2</b></p>
12	<p><u>“...a ideia foi sempre esta de investigar com rigor, de por toda a gente em pé de igualdade que entre nesta Unidade” (Cons1) “...pôr toda a gente em pé de igualdade, ao mesmo tempo aprofundar com rigor e, portanto, dar essa imagem de que efetivamente estamos a fazer o nosso trabalho.” (Cons1) (OTarefa4) “Não estamos aqui para punir por punir e a imagem que damos é de inteira colaboração, de cooperação e, portanto, penso que a ideia é essa.” (ORelHum2).</u></p>	<p><b>Cons1</b> <b>ORelHum2</b> <b>OTarefa4</b></p>

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

13	<p>“...temos que estar alinhados com aquilo que é a estratégia nacional de combate aos comportamentos aditivos e dependências, que é aprovada em Conselho Interministerial, no qual eu represento a Ministra da Justiça e depois também alinhar o cumprimento dessa estratégia nacional com aquilo que é a intervenção pelas diversas entidades...” (Vis4) “...mostrar uma atitude de rigor, de transparência e conseguir que todo este trabalho se faça de uma forma coordenada e que consiga assegurar o cumprimento dos princípios da comunicação prévia, os princípios da circulação da informação que estão obrigadas,” (Acont1) (Transp1) (RelInter2) (Com2) “já são sete anos de negociação, de resolução de conflitos” (GConf4) “...equilíbrio, a alguma paciência e muito bom senso e muita ponderação porque há sempre muitos interesses em jogo, por um lado nós temos que continuar a defender aquilo que a lei impõe que são as competências reservadas da Polícia Judiciária,” (Acont1) (Aconf1) “...obriga a que quer o Diretor quer os Coordenadores estejam a exercer um conjunto de funções para além daquilo que seria o normal, mas fomos aprendendo também a sobreviver neste mar de dificuldades e temos sobrevivido e vamos continuar!” (Det1) (OTarefa4).</p>	<p>Aconf1 Acont1 Det1 Transp1 RelInter2 Com2 Vis4 GConf4 OTarefa4</p>
14	<p>“Eu acho que uma das coisas que nós devemos ter é lealdade para cima e lealdade para baixo.” (Transp1) “Saber que tanto em cima como em baixo temos pessoas, as pessoas tanto em cima como em baixo têm problemas e têm objetivos,” (ORelHum2) “Olhar para os objetivos com uma intenção e ajudar as pessoas tanto em cima como em baixo, a compreender isso e a tentar alcançar, e negociar principalmente para baixo e para cima, negociar com elas diante daquilo que eu acho que são os melhores resultados para a Polícia, a concretização dos objetivos que as pessoas têm.” (DOut2) (Vis4). “...a mim cabe-me ouvir as pessoas que são por mim dirigidas, recolher as opiniões deles, com a opinião deles e com a minha criar uma estratégia para esta Unidade e enquadrada na organização e apresentá-la à Direção nacional se esta minha posição contribuir para a mudança da estratégia global da própria Polícia.” (Com2) (TDec3) (Vis4).</p>	<p>Transp1 Com2 DOut2 ORelHum2 TDec3 Vis4</p>
15	<p>“...ter essa capacidade de conseguir que as pessoas olhem para a Escola de outra maneira, quer os diretores, quer as outras pessoas e também ter capacidade para fazer com que as pessoas percebam qual é a importância da formação.” (Vis4) “...ter principalmente resiliência porque isto não vai de um dia para o outro, as pessoas não ligam à formação.” (Det1). “Resiliência, no fundo não desistir das pessoas, não desistir de conseguir isso.” (Det1).</p>	<p>Det1 Vis4</p>
16	<p>“...lealdade acima de tudo...” (Transp1) “...eu acho que a lealdade me tem permitido ter sempre uma visão isenta das coisas e quando penso que tenho que fazer alguma coisa penso sempre no que é que o Diretor nacional faria no meu lugar e acho que me permite decidir com a consciência de que estou a decidir em prol da Polícia” (Transp1) (Vis4) (TDec3).</p>	<p>Transp1 TDec3 Vis4</p>
17	<p>“...dentro da casa é preciso saber quem é quem, ou seja, eu tenho que saber que se tenho um problema da falta de um computador tenho que conhecer quem é a pessoa que me pode dar esse computador,” (RelInter2) “Portanto, é essencial saber quem é quem e o que é que cada um faz de modo a que nós nos possamos movimentar dentro da própria organização de uma forma célere e com resultados positivos.” (RelInter2). “Parece-me que em termos globais a Polícia Judiciária tem que se afirmar e afirmar-se por competências, como já referi, em áreas onde não tem concorrência relativamente aos outros órgãos de polícia criminal, designadamente nas perícias informáticas e nas perícias financeiras.” (Vis4) “...tem que se afirmar sempre com os resultados e com resultados cientificamente apoiados” (ATecPro3) “...acho que a Polícia Judiciária terá que continuar a trilhar um caminho de rigor e de afirmação” (Vis4).</p>	<p>RelInter2 ATecPro3 Vis4</p>

#### **4.2.2. Análise quantitativa das entrevistas - Frequências**

De acordo com o referido no capítulo anterior, foram identificados vários segmentos através das respostas dos entrevistados. Nesta fase, procede-se ao cálculo das respetivas frequências dos segmentos, que nos irão possibilitar chegar às conclusões para cada uma das quatro dimensões do estudo desta investigação. Assim, obtivemos os resultados em relação à questão n.º 1 que se apresentam na Tabela n.º 14.

**Tabela n.º 14. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 1.**

<b>Si próprio (1)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>	<b>E 6</b>	<b>E 7</b>	<b>E 8</b>	<b>E 9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>E 17</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
Cor1					X			X								X		3/17	17,65
Aconf1			X		X	X		X								X		5/17	29,41
Acont1								X					X					2/17	11,76
Flex1			X															1/17	5,88
Det1		X			X			X			X			X			X	6/17	35,29
Opt1		X				X												2/17	11,76
Cons1																		0/17	0
Transp1	X			X			X			X		X		X	X			7/17	41,18
Proat1		X	X	X						X	X			X	X			7/17	41,18
<b>Relações com os outros (2)</b>																			
LPart2	X							X	X	X			X					5/17	29,41
RelInter2		X		X			X	X		X	X		X		X			8/17	47,06
LDel2	X								X				X		X			4/17	23,53
IExemp2					X			X									X	3/17	17,65
AbMult2			X		X													2/17	11,76
Empat2			X		X		X	X		X					X			6/17	35,29
Reco2			X			X	X	X		X	X							6/17	35,29
Com2	X				X	X			X	X		X	X	X	X		X	10/17	58,82
Assert2																		0/17	0
TEq2	X		X		X			X	X	X	X		X		X	X		10/17	58,82
DOut2		X	X		X		X		X	X	X				X			8/17	47,06
ORelHum2	X	X	X		X	X	X	X		X		X	X					10/17	58,82
Mot2			X				X	X		X	X			X	X			7/17	41,18
<b>Trabalho, atividades, tarefas (3)</b>																			
TDec3		X	X		X		X	X	X	X							X	8/17	47,06
CResPro3	X	X	X					X			X	X				X		7/17	41,18
ATecPro3	X			X	X			X		X			X		X		X	8/17	47,06
<b>Gestão (4)</b>																			
Vis4	X	X		X				X	X	X	X				X		X	9/17	52,94
GConf4					X		X					X						3/17	17,65
OTarefa4	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		13/17	76,47

Na Tabela n.º 15 apresentam-se os resultados quantitativos em relação à questão n.º 2.

**Tabela n.º 15. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 2.**

<b>Si próprio (1)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>	<b>E 6</b>	<b>E 7</b>	<b>E 8</b>	<b>E 9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>E 17</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
Cor1					X								X					2/17	11,76
Aconf1						X						X					X	3/17	17,65
Acont1													X				X	2/17	11,76
Flex1			X					X										2/17	11,76
Det1		X						X					X					3/17	17,65
Opt1								X							X			2/17	11,76
Cons1		X	X		X	X	X	X	X	X			X		X	X		11/17	64,71
Transp1	X			X	X	X	X	X		X			X	X				9/17	52,94
Proat1			X								X							2/17	11,76
<b>Relações com os outros (2)</b>																			
LPart2							X											1/17	5,88
RelInter2		X	X	X			X	X		X	X			X	X			9/17	52,94
LDel2		X	X												X			3/17	17,65
IExemp2					X			X										2/17	11,76
AbMult2		X												X				2/17	11,76
Empat2							X	X				X			X			4/17	23,53
Reco2	X						X	X		X								4/17	23,53
Com2	X		X	X	X	X		X	X		X	X		X	X			10/17	58,82
Assert2								X							X		X	3/17	17,65
TEq2			X	X				X		X								4/17	23,53
DOut2			X					X										2/17	11,76
ORelHum2		X	X		X	X		X		X	X			X	X		X	10/17	58,82
Mot2			X				X	X	X	X		X		X		X		8/17	47,06
<b>Trabalho, atividades, tarefas (3)</b>																			
TDec3		X	X	X	X				X		X			X		X		8/17	47,06
CResPro3		X								X	X							3/17	17,65
ATecPro3	X	X	X	X	X	X		X		X	X				X	X	X	12/17	70,59
<b>Gestão (4)</b>																			
Vis4	X		X		X			X		X								5/17	29,41
GConf4							X	X		X								3/17	17,65
OTarefa4			X		X			X		X		X						5/17	29,41

Na Tabela n.º 16 apresentam-se os resultados quantitativos em relação à questão n.º 3.



**Tabela n.º 16. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 3.**

<b>Si próprio (1)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>	<b>E 6</b>	<b>E 7</b>	<b>E 8</b>	<b>E 9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>E 17</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
Cor1					X					X	X				X			4/17	23,53
Aconf1	X			X	X										X			4/17	23,53
Acont1					X								X		X			3/17	17,65
Flex1			X			X									X		X	4/17	23,53
Det1					X						X							2/17	11,76
Opt1						X							X					2/17	11,76
Cons1	X		X		X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	13/17	76,47
Transp1	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	14/17	82,35
Proat1																		0/17	0
<b>Relações com os outros (2)</b>																			
LPart2					X							X						2/17	11,76
RelInter2	X	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X		X		12/17	70,59
LDel2															X			1/17	5,88
IExemp2												X						1/17	5,88
AbMult2					X													1/17	5,88
Empat2					X	X	X		X			X			X			6/17	35,29
Reco2									X			X			X			3/17	17,64
Com2	X		X		X			X	X		X	X		X	X		X	10/17	58,82
Assert2					X											X		2/17	11,76
TEq2								X	X									2/17	11,76
DOut2									X			X	X				X	4/17	23,53
ORelHum2	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	13/17	76,47
Mot2	X		X				X	X	X		X	X						7/17	41,18
<b>Trabalho, atividades, tarefas (3)</b>																			
TDec3	X			X			X			X				X	X	X	X	8/17	47,06
CResPro3											X		X					2/17	11,76
ATecPro3				X	X			X		X				X	X	X		7/17	41,18
<b>Gestão (4)</b>																			
Vis4	X		X		X					X			X	X	X		X	8/17	47,06
GConf4										X							X	2/17	11,76
OTarefa4	X		X	X	X			X	X					X	X			8/17	47,06

Na Tabela n.º 17 apresentam-se os resultados relativos à questão n.º 4.

**Tabela n.º 17. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 4.**

<b>Si próprio (1)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>	<b>E 6</b>	<b>E 7</b>	<b>E 8</b>	<b>E 9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>E 17</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
Cor1					X						X							2/17	11,76
Aconf1					X													1/17	5,88
Acont1					X		X			X								3/17	17,65
Flex1						X		X						X				3/17	17,65
Det1		X			X		X	X				X				X		6/17	35,29
Opt1								X										1/17	5,88
Cons1	X		X		X		X	X	X	X		X	X			X		10/17	58,82
Transp1	X	X			X			X		X		X	X	X		X		9/17	52,94
Proat1					X						X	X		X				4/17	23,53
<b>Relações com os outros (2)</b>																			
LPart2																		0/17	0
RelInter2		X	X	X			X	X	X	X	X		X		X		X	11/17	64,71
LDel2																		0/17	0
IExemp2								X										1/17	5,88
AbMult2																		0/17	0
Empat2																		0/17	0
Reco2								X				X						2/17	11,76
Com2	X			X		X		X			X		X				X	7/17	41,18
Assert2						X												1/17	5,88
TEq2			X					X										2/17	11,76
DOut2						X					X	X						3/17	17,65
ORelHum2				X	X	X	X	X		X	X		X		X		X	10/17	58,82
Mot2			X	X				X						X	X	X		6/17	35,29
<b>Trabalho, atividades, tarefas (3)</b>																			
TDec3	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X	13/17	76,47
CResPro3	X				X			X	X				X					5/17	29,41
ATecPro3	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	15/17	88,24
<b>Gestão (4)</b>																			
Vis4	X		X		X				X	X	X		X		X		X	9/17	52,94
GConf4							X											1/17	5,88
OTarefa4			X		X			X		X		X	X		X		X	8/17	47,06

Na Tabela n.º 18 apresentam-se os resultados relativos à questão n.º 5.

**Tabela n.º 18. - Análise quantitativa das entrevistas – questão n.º 5.**

<b>Si próprio (1)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>	<b>E 6</b>	<b>E 7</b>	<b>E 8</b>	<b>E 9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>E 17</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
Cor1									X		X							2/17	11,76
Aconf1													X					1/17	5,88
Acont1													X					1/17	5,88
Flex1					X	X			X		X							4/17	23,53
Det1											X		X		X			3/17	17,65
Opt1																		0/17	0
Cons1	X			X		X	X	X	X			X	X			X	X	10/17	58,82
Transp1	X	X	X	X	X		X	X	X		X		X	X		X		12/17	70,59
Proat1			X		X				X		X							4/17	23,53
<b>Relações com os outros (2)</b>																			
LPart2									X									1/17	5,88
RelInter2			X	X		X				X			X		X		X	7/17	41,18
LDel2																		0/17	0
IExemp2																		0/17	0
AbMult2																		0/17	0
Empat2				X		X	X											3/17	17,65
Reco2				X				X										2/17	11,76
Com2	X	X									X		X	X	X			6/17	35,29
Assert2							X											1/17	5,88
TEq2				X				X	X	X	X							5/17	29,41
DOut2				X	X			X		X				X				5/17	29,41
ORelHum2				X	X		X	X	X		X	X			X		X	9/17	52,94
Mot2			X	X	X			X			X			X	X			7/17	41,18
<b>Trabalho, atividades, tarefas (3)</b>																			
TDec3	X			X			X		X	X				X		X		7/17	41,18
CResPro3		X	X						X									3/17	17,65
ATecPro3	X	X	X	X				X	X	X			X		X	X	X	11/17	64,71
<b>Gestão (4)</b>																			
Vis4	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	15/17	88,24
GConf4		X						X		X	X		X					5/17	29,41
OTarefa4	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X			13/17	76,47

Na Tabela n.º 19 procede-se ao cálculo das respetivas frequências acumuladas nas cinco questões, dos segmentos em estudo, que nos irão possibilitar chegar às conclusões para cada uma das quatro dimensões do estudo desta investigação.

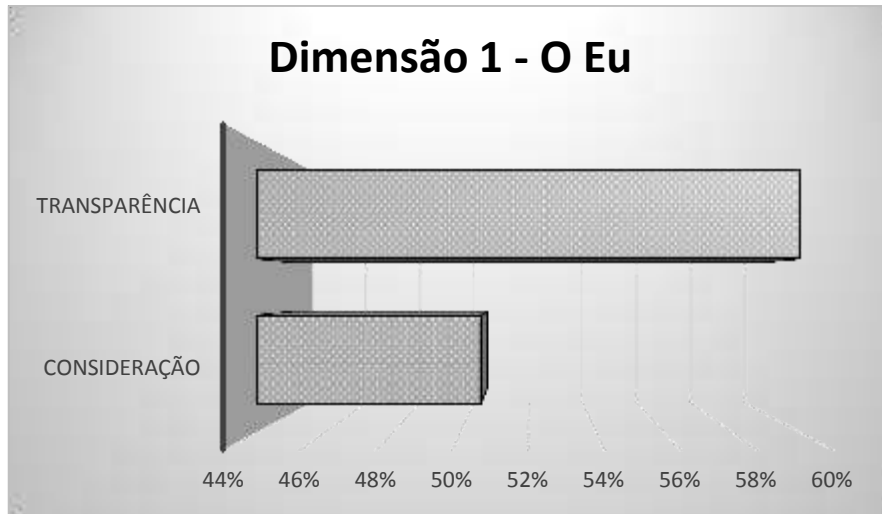
**Tabela n.º 19. - Análise quantitativa das entrevistas – total.**

<b>Si próprio (1)</b>	<b>E 1</b>	<b>E 2</b>	<b>E 3</b>	<b>E 4</b>	<b>E 5</b>	<b>E 6</b>	<b>E 7</b>	<b>E 8</b>	<b>E 9</b>	<b>E 10</b>	<b>E 11</b>	<b>E 12</b>	<b>E 13</b>	<b>E 14</b>	<b>E 15</b>	<b>E 16</b>	<b>E 17</b>	<b>Freq. Abs.</b>	<b>Freq. Rel.</b>
Cor1	0	0	0	0	4	0	0	1	1	1	3	0	1	0	1	1	0	13/85	15,29
Aconf1	1	0	1	1	3	2	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	14/85	16,47
Acont1	0	0	0	0	2	0	1	1	0	1	0	0	4	0	1	0	1	11/85	12,94
Flex1	0	0	3	0	1	3	0	2	1	0	1	0	0	1	1	0	1	14/85	16,47
Det1	0	3	0	0	3	0	1	3	0	0	3	1	2	1	1	1	1	20/85	23,53
Opt1	0	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	1	0	1	0	0	7/85	8,24
Cons1	3	1	2	1	3	3	3	3	4	3	1	3	4	0	2	4	2	43/85	50,59
Transp1	5	3	1	4	4	2	4	4	2	4	2	3	4	4	2	2	1	51/85	60,00
Proat1	0	1	3	1	2	0	0	0	1	1	4	1	0	2	1	0	0	17/85	20,00
<b>Relações com os outros (2)</b>																			
LPart2	1	0	0	0	1	0	1	1	2	1	0	1	1	0	0	0	0	9/85	10,58
RelInter2	1	3	4	4	1	2	3	4	2	4	4	0	4	2	4	1	2	45/85	52,94
LDel2	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	3	0	0	7/85	8,24
IExemp2	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	1	7/85	8,24
AbMult2	0	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5/85	5,88
Empat2	0	0	1	1	2	2	4	2	1	1	0	2	0	0	3	0	0	19/85	22,35
Reco2	1	0	1	1	0	1	2	4	1	2	1	3	0	0	1	0	0	18/85	21,18
Com2	5	1	2	2	3	3	0	3	3	0	4	3	3	4	4	0	3	43/85	50,59
Assert2	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	7/85	8,24
TEq2	1	0	3	2	1	0	0	5	3	3	2	0	1	0	1	1	0	23/85	27,06
DOut2	0	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	0	1	22/85	25,88
ORelHum2	2	2	3	4	4	4	4	5	2	3	3	4	3	1	4	0	4	52/85	61,18
Mot2	1	0	5	3	0	0	3	5	2	2	3	2	0	4	3	2	0	35/85	41,18
<b>Trabalho, atividades, tarefas (3)</b>																			
TDec3	3	3	2	4	3	0	4	2	4	4	2	1	0	4	1	4	3	44/85	51,76
CResPro3	2	3	2	0	1	0	0	2	2	1	3	1	2	0	0	1	0	20/85	23,53
ATecPro3	4	3	3	4	4	2	0	5	2	4	2	1	3	1	5	4	4	51/85	60,00
<b>Gestão (4)</b>																			
Vis4	4	1	4	3	4	1	0	3	3	5	3	0	3	2	4	1	4	45/85	52,94
GConf4	0	1	0	0	1	0	3	2	0	3	1	1	1	0	0	0	1	14/85	16,47
OTarefa4	3	1	5	2	5	2	2	5	3	4	2	3	3	1	4	1	1	47/85	55,29

#### 4.2.3. Análise e discussão dos resultados

Para esta investigação vamos considerar como valor mínimo 50%, para que uma determinada categoria seja validada e possa caracterizar os líderes das unidades da PJ. A exceção a esta regra foi a motivação, por se tratar de uma nova competência não identificada no modelo de Rouco, e a mesma apresentar também um valor expressivo quando comparada com as restantes da mesma dimensão.

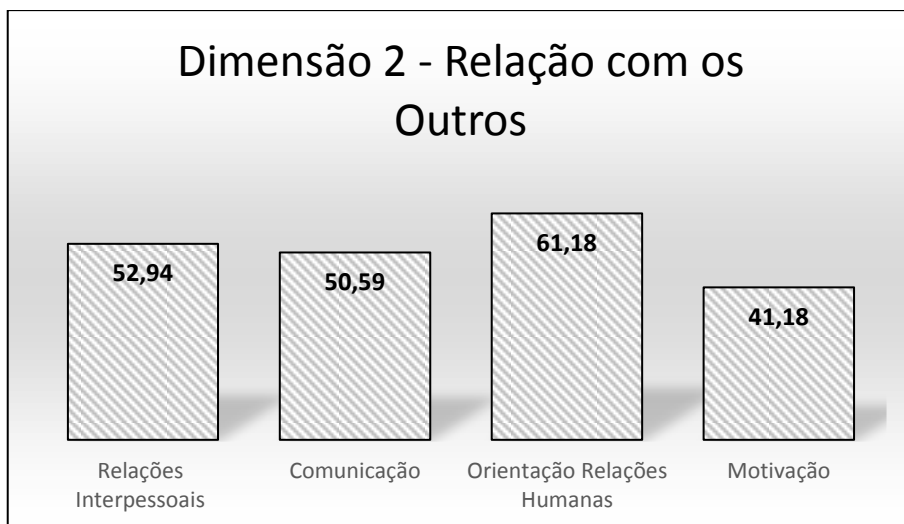
Assim, para a Dimensão 1 – “Si Próprio (EU)” – verificamos que apenas 2 categorias atingiram e/ou ultrapassaram o valor mínimo, como se apresenta na Figura n.º 4.



**Figura n.º 4: Análise da dimensão 1.**

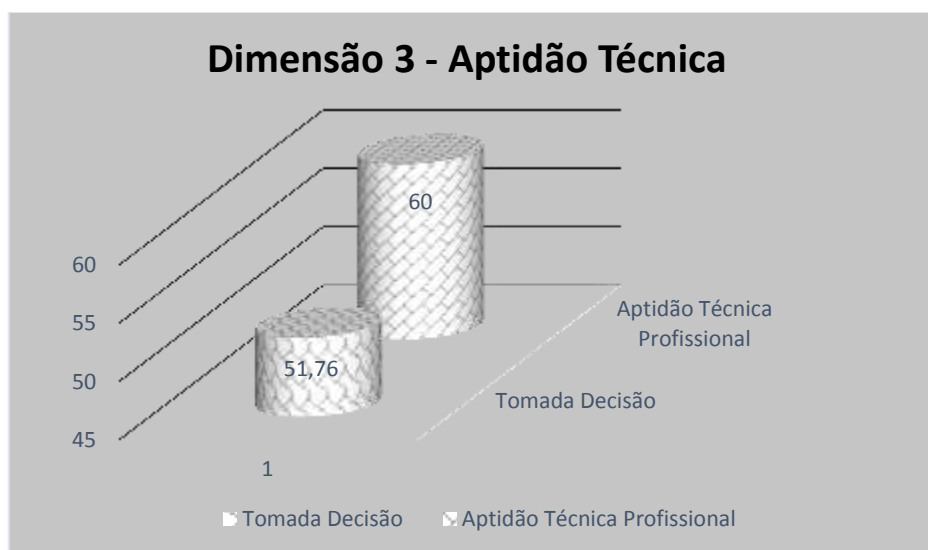
Para a Dimensão 2 – “Relação com os outros”, verificamos que 3 categorias ultrapassaram o valor dos 50%, tendo a categoria “Orientação para as Relações Humanas” sido referenciada por mais de 61% dos entrevistados, como se pode verificar na Figura n.º 5.

Outro elemento a ter em consideração foi o facto da categoria “Motivação” ter atingido um valor bastante expressivo, acima dos 40%, tendo esta categoria sido identificada durante a realização das entrevistas.



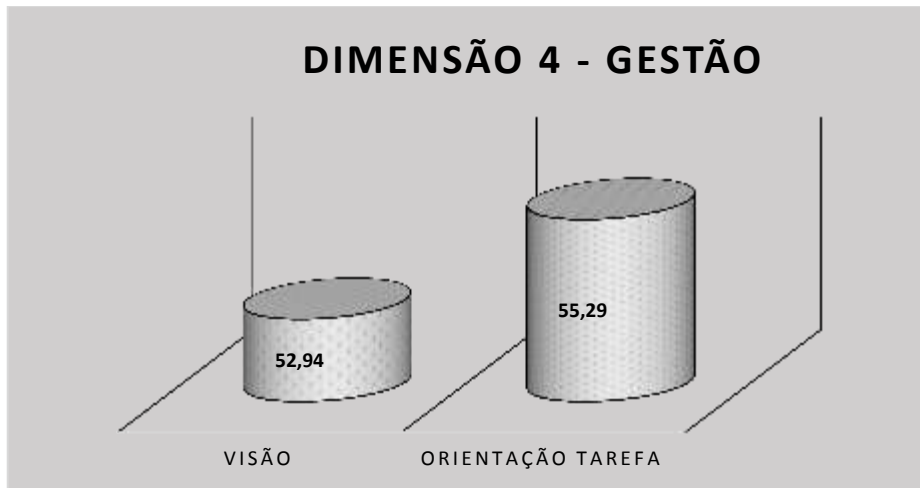
**Figura n.º 5: Análise da dimensão 2.**

Para a Dimensão 3 – “Aptidões técnicas e funcionais”, verificamos que existem duas categorias que ultrapassaram o valor mínimo definido, são elas a aptidão técnica profissional e a tomada de decisão, como se pode verificar na Figura n.º 6.



**Figura n.º 6: Análise da dimensão 3.**

Finalmente, para a Dimensão 4 – “Aptidões de gestão organizacional”, verifica-se que existem duas categorias que ultrapassaram o valor mínimo definido, como se pode observar na Figura n.º 7.



**Figura n.º 7: Análise da dimensão 4.**

Das 27 competências elencadas a partir do Modelo de Desenvolvimento de Competências de Liderança de Rouco (2012), às quais se adicionou a Motivação, resultante do que se identificou durante a realização das entrevistas, recorrendo ao Modelo de Formação e Treino (Vieira, 2002) 10 obtiveram valores acima do patamar definido como valor mínimo, encontrando-se repartidas pelas quatro dimensões em estudo nesta investigação.

Uma percentagem considerável dos diretores entrevistados mostrou preocupação com a transparência na sua liderança, bem como uma orientação para as relações humanas. Este facto reflete a preocupação que estes diretores têm com a imagem que transmitem aos seus subordinados. Por outro lado, é notória a preocupação com a aptidão técnica e profissional e em linha com esta preocupação, verifica-se uma grande percentagem de diretores a referir a orientação para a tarefa como essencial na sua liderança, facto que vem mostrar que apesar de uma preocupação com as relações humanas, a sua orientação ainda é muito mais numa ótica de gestão, de cumprimento das tarefas, o que é patente na sua grande preocupação em estar apto tecnicamente nas suas áreas de trabalho dentro das unidades da Polícia Judiciária.

### 4.3. Análise quantitativa dos inquéritos

#### 4.3.1. Caracterização das variáveis independentes (n=17)

Neste subcapítulo faz-se a caracterização da amostra de acordo com a parte I do inquérito. Algumas das variáveis independentes contidas nesta parte do inquérito não são consideradas devido à dimensão das subamostras, que não permite qualquer tratamento estatístico e, por conseguinte, não nos permite tirar conclusões de acordo com o rigor científico exigido a uma investigação como esta, tal como já foi referido.

##### 4.3.1.1. Caracterização da amostra por tipo de unidade

O questionário foi aplicado a 17 diretores de unidade da PJ, que são agora analisados em termos sociodemográficos. Destes diretores de unidade 23% são diretores de Serviços da Direção Nacional e de Unidades de Suporte respetivamente, enquanto as Unidades Nacionais, as Unidades Territoriais e as Unidades de Apoio têm cada uma 18% respetivamente, conforme se pode verificar na Figura n.º 8.

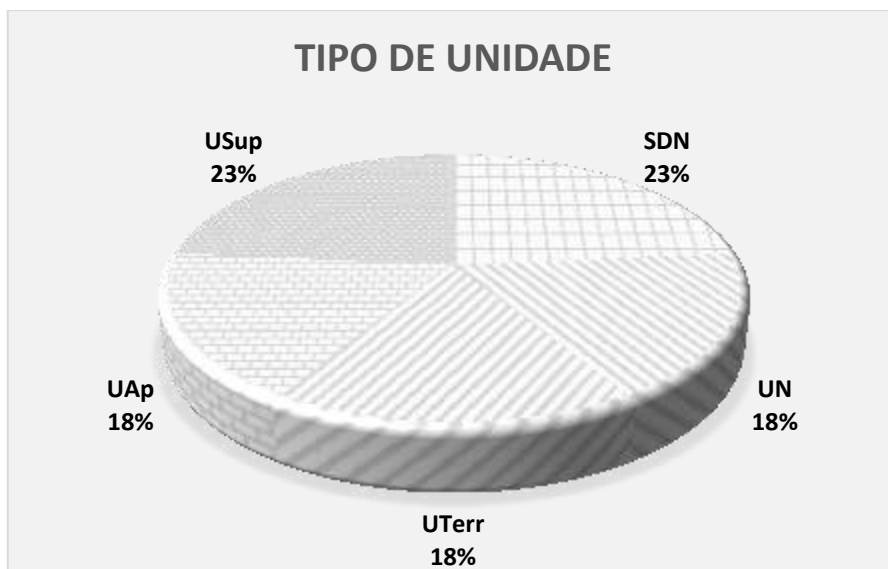


Figura n.º 8: Caracterização da amostra por tipo de unidade.



#### 4.3.1.2. Caracterização da amostra por categoria

Como se pode aferir na Figura n.º 9, a amostra é constituída maioritariamente por Coordenadores Superiores de Investigação Criminal com 47% do total da amostra, 23% são Especialistas Superiores, 18% Magistrados e 6% são Coordenadores de Investigação Criminal e Inspetores-Chefes, respetivamente.

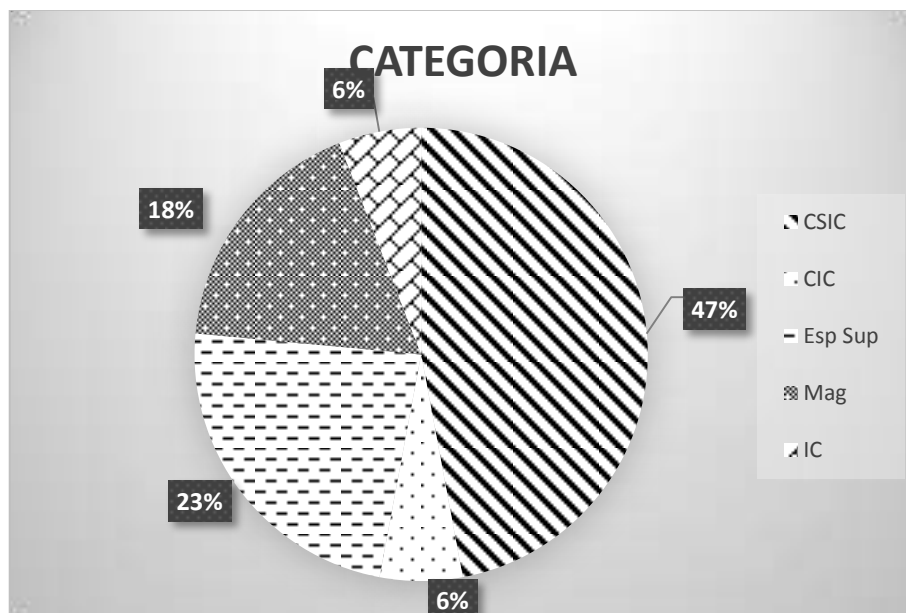


Figura n.º 9: Caracterização da amostra por categoria.

#### 4.3.1.3. Caracterização da amostra por escalões etários.

Os resultados da Figura n.º 10 mostram a repartição da amostra por escalões etários que nos indica que 53% dos diretores tem entre 51 e 55 anos, 35% entre 56 de 60 anos estando os restantes 12 % divididos de forma igual por aqueles que têm mais de 60 anos e menos de 50.

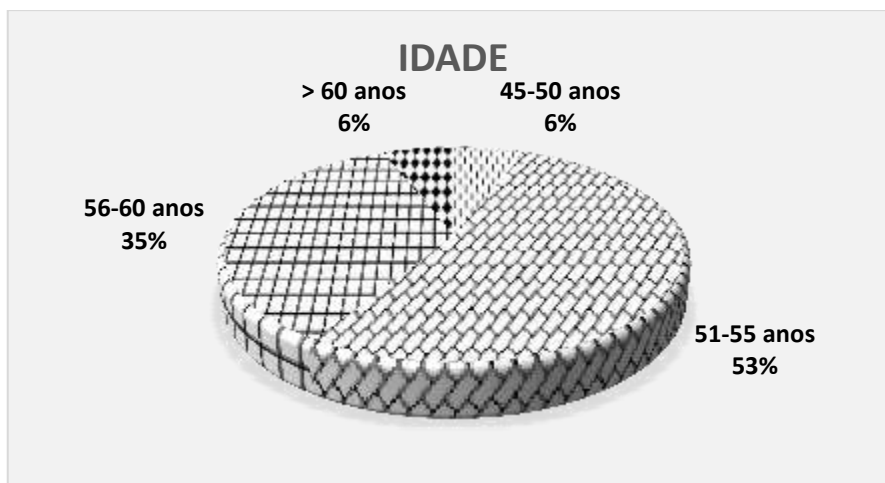


Figura n.º 10: Caracterização da amostra por escalões etários.

#### 4.3.1.4. Caracterização da amostra por género

Dos diretores que responderam ao inquérito e conforme podemos verificar na Figura n.º 11, 29% pertencem ao género feminino e 71% ao masculino.

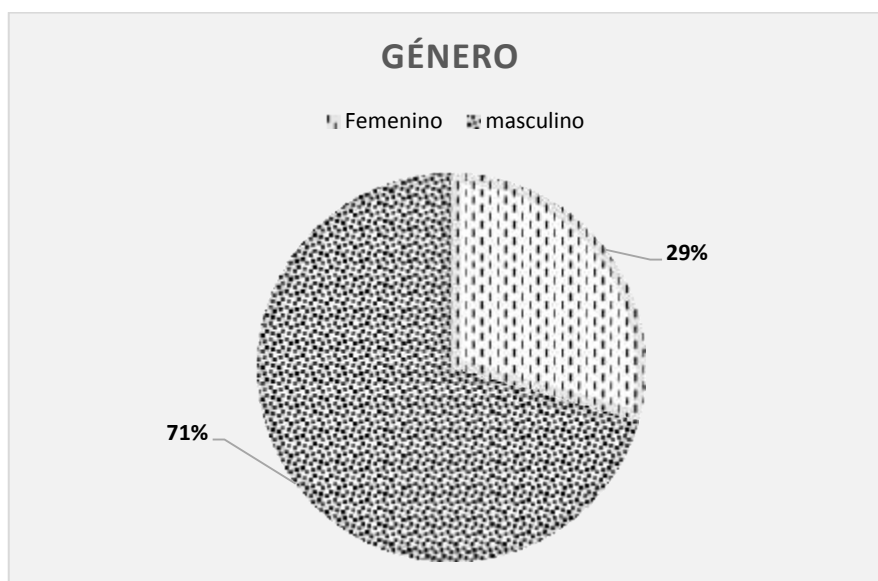


Figura n.º 11: Caracterização da amostra por género.

#### 4.3.1.5. Caracterização da amostra por tempo de serviço na função

Quanto às subamostras por escalões de tempo de serviço na função, podemos verificar na Figura n.º 12 que a maior parte, 47% têm entre 5 a 10 anos de serviço na atual função de

Diretor de Unidade, 23% têm menos de 5 anos na função e 24% mais de 16 anos enquanto apenas 6% dos inquiridos têm entre 11 e 15 anos de serviço na função.



Figura n.º 12: Caracterização da amostra por tempo de serviço na função.

#### 4.3.1.6. Caracterização da amostra por tempo de serviço total

Finalmente e quanto às subamostras por escalões de tempo de serviço total na carreira podemos verificar na Figura nº 13 que a maioria dos inquiridos, 59% tem entre 21 e 30 anos de serviço, 23% entre 31 e 40 anos de serviço e apenas 18% Têm menos de 20 anos de serviço total na carreira.



Figura n.º 13: Caracterização da amostra por tempo de serviço total.

#### **4.3.2. Caracterização das variáveis dependentes – Análise descritiva das competências de liderança, esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos colaboradores**

Neste subcapítulo procede-se ao método de análise descritiva e com o intuito de reduzir a quantidade de informação obtida a partir das respostas dos inquiridos, far-se-á uso da média aritmética que passaremos a designar simplesmente de média e, também do desvio padrão para medir a variabilidade ou dispersão das respostas obtidas. A análise dos dados será efetuada através da média, do desvio padrão e ainda com a utilização de tabelas e figuras. Para este efeito nas subsecções seguintes apenas serão registadas as médias com valores mais elevados e também os mais baixos.

##### **4.3.2.1. Análise descritiva das variáveis dependentes – Amostra total**

Nesta subsecção será realizada uma análise descritiva quanto à média e ao desvio padrão das respostas totais dos diretores inquiridos, no que respeita ao grau de importância e ao nível de eficácia de cada competência e, ainda aos fatores critério (esforço extraordinário, eficácia e satisfação dos colaboradores) percecionados pelos diretores de unidade da PJ.

Para não tornar o texto exaustivo, apenas serão analisadas as médias e desvio padrão mais elevados e mais baixos que acrescentem valor e sejam pertinentes para os objetivos do presente trabalho de investigação.

A Tabela n.º 20 mostra-nos as médias das respostas dos diretores de unidade da PJ segundo a sua perceção do grau de importância que cada competência de liderança tem para o exercício das suas funções de Direção/Chefia para a obtenção de desempenhos extraordinários. De uma forma geral, os dados indicam que os diretores alvo deste estudo percecionam que as competências associadas à liderança são todas importantes para a obtenção de desempenhos superiores, uma vez que os valores obtidos se situam todos acima de 4 numa escala de *Likert* adaptada de 1 a 5, exceção feita à competência de liderança por delegação que apenas apresenta um valor de  $\bar{x}=3,92$ .

Os diretores de unidade da PJ percebem que a coragem ( $\bar{x}=4,69$ ) a autoconfiança ( $\bar{x}=4,59$ ) e a liderança participativa representam as competências mais importantes para a obtenção de desempenhos superiores. A liderança por delegação ( $\bar{x}=3,92$ ), a comunicação e a flexibilidade e adaptação representam as competências com valores médios mais baixos.

Na liderança por delegação e na comunicação o valor do desvio padrão apresenta maior dispersão das respostas dos inquiridos, o que nos indica que estes não percebem de igual modo estas competências.

Em face destes resultados pode-se concluir que os diretores de unidade da PJ também percebem como importantes as competências constantes no Modelo de Rouco.

Por outro lado e em comparação, com os resultados obtidos das entrevistas verificamos que a sua percepção é diferente daquilo que se infere da análise do conteúdo das suas entrevistas, pois por exemplo a comunicação foi uma das competências mais identificadas na análise do conteúdo das entrevistas, enquanto da análise dos questionários resulta como uma das competências menos expressiva.

**Tabela n.º 20. - Média dos valores quanto ao grau de importância das competências de liderança – amostra total.**

<b>Competências de Liderança</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b>S</b>
Otimismo e entusiasmo	4,41	0,507
Abertura a multiculturalidade	4,39	0,530
Aptidão técnica e profissional	4,47	0,554
Autoconfiança	4,59	0,464
Autocontrolo	4,16	0,678
Capacidade para resolver problemas	4,20	0,566
Comunicação	4,02	0,712
Assertividade	4,33	0,514
Coragem	4,69	0,399
Desenvolver os outros	4,25	0,595
Empatia	4,37	0,525
Liderança participativa	4,53	0,457
Liderança por delegação	3,92	0,769
Flexibilidade e adaptação	4,14	0,578
Trabalho de equipa	4,35	0,595
Gestão de conflitos	4,35	0,672
Influência pelo exemplo	4,27	0,592
Orientação para a tarefa	4,37	0,600
Relações interpessoais	4,29	0,551
Tomada decisão	4,18	0,567

Transparência	4,43	0,598
Visão	4,22	0,564
Proactividade	4,33	0,589

**Legenda:**  $\bar{x}$  – Média aritmética; S – Desvio Padrão.

A Tabela n.º 21 mostra-nos que os diretores de unidade da PJ percecionam que influenciam de forma positiva os seus subordinados para que estes tenham esforços extraordinários, eficácia e satisfação, uma vez que as médias destes fatores critério estão no intervalo de  $\bar{x}=3,8$  a  $\bar{x}=4,2$ , embora seja de realçar que o desvio padrão apresenta alguma dispersão. Face á grande proximidade de valores julga-se que não será de destacar nenhum deles.

**Tabela n.º 21. - Média dos valores quanto ao grau de desempenho – amostra total.**

<b>Fatores critério (Esforço extraordinário, eficácia e satisfação)</b>	$\bar{x}$	<b>S</b>
Esforço extraordinário	3,90	0,740
Eficácia	4,18	0,617
Satisfação	3,82	0,769

**Legenda:**  $\bar{x}$  – Média aritmética; S – Desvio Padrão

Da análise efetuada às variáveis dependentes, como atrás se expôs, verifica-se que as competências de liderança que os diretores das unidades da PJ mais valorizam, no sentido de obter desempenhos superiores para as suas unidades são a transparência, a coragem, a autoconfiança e a liderança participativa.

Estas competências foram igualmente identificadas por Costa (2015) no seu modelo de comportamentos e competências de liderança, tendo-se também verificado que estas mesmas competências fazem parte das dez competências de liderança identificadas como as mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ, respondendo à pergunta de investigação “Quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ?”.

Salientamos ainda que, estas competências de liderança constam do modelo de competências de liderança para a Polícia Judiciária, proposto no âmbito deste trabalho de investigação, com exceção da competência “Coragem”.

### 4.3.3. Correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas entre variáveis dependentes e fatores critério

Para se calcular relações entre variáveis dependentes, procede-se à realização do teste de independência do qui-quadrado ou coeficiente de correlação de Bravais-Pearson.

O coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ) expressa o sentido e a intensidade de uma determinada relação linear existente entre duas variáveis numéricas, variando o seu valor entre -1 e +1. Quanto mais próximo de 1 for o valor absoluto do coeficiente de correlação, mais forte será a relação linear entre as duas variáveis. Se  $r < 0,20$  a correlação é insignificante; se  $0,20 \leq r \leq 0,39$  é fraca; se  $0,40 < r \leq 0,59$  é moderada; se  $0,60 \leq r \leq 0,79$  é forte e se  $r \geq 0,80$  é muito forte (Cohen & Holliday, 1982).

Através deste método estatístico de correlação de Pearson podemos avaliar o sentido e a intensidade da associação existente entre duas variáveis, porém este método não nos permite efetuar qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre as mesmas, pois apenas nos indica que os fenómenos analisados estão intimamente interligados (Maroco, 2003).

Para ir mais além na análise entre variáveis dependentes, devemos utilizar o método estatístico da análise da regressão linear. Este termo designa um conjunto alargado de técnicas estatísticas utilizadas para modelar relações entre variáveis e prever o valor de uma ou mais variáveis dependentes a partir de um conjunto de variáveis independentes ou preditoras (Maroco, 2003).

#### 4.3.3.1. Correlações de Pearson

Para verificar a **H1**: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ, a **H2**: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ e a **H3**: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ, recorreu-se ao método estatístico das correlações de Pearson e regressões lineares múltiplas. Para a identificação dos modelos resultantes da regressão

linear múltipla, apenas foram consideradas as competências cujo  $p\text{-value} < 0,01$  no teste estatístico das correlações de Pearson e constantes na Tabela n.º 22.

Como ilustra a Tabela n.º 22, os valores de  $p\text{-value} < 0,01$  e  $p\text{-value} < 0,05$  indicam que existe uma relação significativamente diferente entre todas as competências liderança em estudo, e o esforço extraordinário, eficácia da liderança e satisfação.

Também, entre todas as competências de liderança e a satisfação existe uma relação significativamente diferente, com exceção para as competências “coragem” e “transparência”, que apresentam valores de correlação fraca ( $r \leq 0,40$ ).

De salientar que as competências de liderança “desenvolver os outros” e “orientação para a tarefa” apresentam valores de correlação muito fortes ( $r \geq 0,80$ ), o que nos indica uma relação significativamente diferente entre estas competências e o esforço extraordinário. Esta constatação vai ao encontro dos resultados obtidos da análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas, onde se verificou que uma das competências de liderança mais utilizadas pelos diretores da Polícia Judiciária é precisamente a “orientação para a tarefa”.

Por outro lado, se considerarmos valores de correlação fortes ( $r \geq 0,60$ ) verificamos a existência de uma relação significativamente diferente entre várias competências de liderança e os três fatores critério considerados (esforço extraordinário, eficácia e satisfação). As competências de liderança em causa são: “autoconfiança”, “comunicação”, “desenvolver os outros”, “liderança participativa”, “trabalho de equipa”, “gestão de conflitos”, “orientação para a tarefa”, “visão” e “proactividade”. Estas competências de liderança aqui identificadas vão em parte ao encontro dos resultados identificados na análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, quanto à “comunicação”, à “orientação para a tarefa” e à “visão”, e vão também ao encontro das competências identificadas como mais utilizadas pelos diretores da PJ na sua autoperceção, utilizando neste caso a amostra total da análise descritiva das variáveis dependentes, nomeadamente as seguintes competências e estilos de liderança: “autoconfiança” e “liderança Participativa”.



**Tabela n.º 22. - Correlações Bravais-Pearson<sup>8</sup> entre as competências de liderança e os fatores critério (Esforço extraordinário, eficácia e satisfação).**

		Esforço extraordinário	Eficácia	Satisfação
Otimismo e entusiasmo	Correlação de Pearson	0,68**	0,69**	0,45
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,07
Abertura á multiculturalidade	Correlação de Pearson	0,44	0,52*	0,61**
	Sig. (2 extremidades)	0,08	0,03	0,01
Aptidão técnica e profissional	Correlação de Pearson	0,55*	0,52*	0,40
	Sig. (2 extremidades)	0,02	0,03	0,11
Autoconfiança	Correlação de Pearson	0,67**	0,74**	0,56*
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,02
Autocontrolo	Correlação de Pearson	0,51*	0,52*	0,51*
	Sig. (2 extremidades)	0,04	0,04	0,04
Capacidade para resolver problemas	Correlação de Pearson	0,59*	0,69**	0,64**
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,00	0,01
Comunicação	Correlação de Pearson	0,66**	0,72**	0,82**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,00
Assertividade	Correlação de Pearson	0,49*	0,51*	0,49*
	Sig. (2 extremidades)	0,04	0,04	0,05
Coragem	Correlação de Pearson	0,41	0,43	0,33
	Sig. (2 extremidades)	0,10	0,09	0,19
Desenvolver os outros	Correlação de Pearson	0,82**	0,75**	0,86**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,00
Empatia	Correlação de Pearson	0,27	0,44	0,52*
	Sig. (2 extremidades)	0,30	0,08	0,03
Liderança participativa	Correlação de Pearson	0,63**	0,65**	0,67**
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,01	0,00
Liderança por delegação	Correlação de Pearson	0,51*	0,43	0,41
	Sig. (2 extremidades)	0,04	0,09	0,11
Flexibilidade e adaptação	Correlação de Pearson	0,40	0,66**	0,49*
	Sig. (2 extremidades)	0,11	0,00	0,05
Trabalho de equipa	Correlação de Pearson	0,76**	0,78**	0,71**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,00
Gestão de conflitos	Correlação de Pearson	0,67**	0,67**	0,63**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,01
Influencia pelo exemplo	Correlação de Pearson	0,65**	0,47	0,54*
	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,06	0,03
Orientação para a tarefa	Correlação de Pearson	0,82**	0,80**	0,63**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,01
Relações interpessoais	Correlação de Pearson	0,69**	0,57*	0,70**

<sup>8</sup> O teste de independência do qui-quadrado – coeficiente de correlação de Bravais-Pearson, representa-se com um  $r$  e varia entre (1) e (-1), quando não existe correlação tem-se  $r=0$ . Quanto aos valores de  $r$ , se  $r < 0,20$  a correlação é insignificante; se  $0,20 \leq r \leq 0,39$  é fraca; se  $0,40 < r \leq 0,59$  é moderada; se  $0,60 \leq r \leq 0,79$  é forte e se  $r \geq 0,80$  é muito forte (Cohen & Holliday, 1982).

Tomada de decisão	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,02	0,00
	Correlação de Pearson	0,56*	0,70**	0,52*
Transparência	Sig. (2 extremidades)	0,02	0,00	0,03
	Correlação de Pearson	0,55*	0,51*	0,38
Visão	Sig. (2 extremidades)	0,02	0,04	0,13
	Correlação de Pearson	0,63**	0,74**	0,66**
Proactividade	Sig. (2 extremidades)	0,01	0,00	0,00
	Correlação de Pearson	0,67**	0,70**	0,71**
	Sig. (2 extremidades)	0,00	0,00	0,00

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

#### 4.3.3.2. Regressões lineares múltiplas entre variáveis dependentes e fatores critério

Para verificarmos a existência de relações significativamente diferentes entre as diversas competências de liderança recorre-se ao método estatístico das correlações e das regressões lineares múltiplas<sup>9</sup>. Para a identificação dos modelos resultantes da regressão linear múltipla deveriam ser consideradas as competências cujo *p-value* < 0,01 no teste estatístico das correlações de Pearson, ou seja, a regressão linear iria permitir-nos prever os valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes.

Neste trabalho e no que respeita ao tratamento dos dados resultantes das respostas dos questionários de perguntas fechadas não foi possível a utilização da regressão linear, dada a dimensão da amostra ser reduzida e não nos permitir aferir resultados com o rigor científico que um trabalho deste género impõe.

Em face dos resultados obtidos, nomeadamente das correlações de Pearson expostas na Tabela n.º 22, verificamos que relativamente às hipóteses formuladas no capítulo 3.2. as mesmas se confirmam na totalidade. Assim e em relação à **Hipótese 1: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ**, a mesma confirma-se na medida em que se verificou existir uma correlação forte entre as várias competências de liderança do Modelo

<sup>9</sup> Para Maroco (2003) e (Hill & Hill, 2008) a regressão linear consiste na realização de uma análise estatística com o objetivo de verificar a existência de uma relação funcional entre uma variável dependente com uma ou mais variáveis independentes (Maroco, 2003). A regressão linear permite prever valores de uma variável dependente a partir de uma combinação ponderada de duas ou mais variáveis independentes.

de Competências de Liderança de Rouco (2012) e o esforço extraordinário. Tal facto foi ainda confirmado quando algumas dessas competências foram igualmente identificadas na análise qualitativa das entrevistas realizadas aos diretores da PJ, nomeadamente as competências: transparência, consideração, orientação para as relações humanas, relações interpessoais, comunicação, motivação, aptidão técnica e profissional, tomada de decisão, orientação para a tarefa e visão.

Igual resultado foi verificado relativamente à **Hipótese 2: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas Unidades da PJ.**

Relativamente à **Hipótese 3: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas Unidades da PJ,** a mesma também se confirmou uma vez que se verificou existir uma correlação forte entre as várias competências de liderança e a satisfação dos colaboradores, exceção feita aqui às competências “coragem” e “transparência”, apesar desta última ter sido uma das mais identificadas na análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas.

Os resultados verificados estão ainda em concordância com os modelos estudados durante a revisão de literatura.

Rodrigues (2014) no seu modelo de liderança estratégica refere como competências nucleares, a influência nas pessoas o que está de acordo com pelo menos uma das competências identificadas neste estudo: desenvolver os outros. Outra das competências nucleares do modelo de Rodrigues (2014) é “orientar para cumprir os objetivos”, a qual também foi aqui identificada nesta investigação, designada de “orientação para a tarefa”. Quanto às competências identificadas por Rodrigues no seu modelo como competências críticas, realçamos “comunicar uma visão”, claramente identificada nesta investigação como “visão”, “saber obter consensos” é outra das competências críticas de Rodrigues (2014), a qual está identificada nesta investigação como “comunicação”. Salientamos ainda “desenvolver as pessoas” e “desenvolver relações sociais”, duas competências críticas de Rodrigues (2014), aqui identificadas neste trabalho como “desenvolver os outros” e “orientação para as relações humanas”.

Por sua vez, Costa (2015) identifica no seu modelo de comportamentos e competências de liderança pelo menos cinco competências de liderança que foram igualmente identificadas como fundamentais na liderança das unidades da PJ, nomeadamente, autoconfiança, comunicação verbal, motivação, proximidade interpessoal, saber fazer e espírito de missão, as quais se identificaram neste trabalho como, autoconfiança, comunicação, motivação, orientação para as relações humanas, aptidão técnica e visão.

Do atrás exposto salienta-se que as principais competências de liderança identificadas como utilizadas pelos diretores de unidade da Polícia Judiciária e que mais contribuem para a eficácia e sucesso da organização, bem como, para a satisfação dos seus colaboradores, estão em linha como os modelos estudados e referenciados na revisão de literatura constante no Capítulo 2.

## Conclusões e Recomendações

### Introdução

Nas conclusões serão apresentadas as respostas às questões derivadas formuladas e levantadas durante a primeira fase deste trabalho, sendo estas fundamentadas nos resultados obtidos e na discussão dos mesmos explanada no capítulo anterior, apresentando-se também a resposta à questão de partida da investigação.

Esta parte do trabalho compreende ainda a verificação do cumprimento dos objetivos definidos, algumas recomendações, bem como as limitações sentidas ao longo da realização do trabalho, terminando com algumas sugestões e orientações para futuras investigações nesta temática.

Vamos agora responder às questões derivadas levantadas aquando da elaboração de projeto de investigação e que vez permitirá responder à questão de partida desta investigação.

Interrogou-se, na primeira questão derivada, **“Quais são as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ?”**

A partir da utilização do Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) com 27 competências que serviu de ponto de partida para esta investigação concluímos que os diretores de unidade da PJ praticam com maior frequência 10 dessas competências, para a obtenção de desempenhos superiores e satisfação dos colaboradores. As competências mais praticadas pelos diretores de unidade da PJ são as seguintes: “transparência”, “autoconfiança”, “liderança participativa”, “comunicação”, “desenvolver os outros”, “orientação para as relações humanas”, “motivação”, aptidão técnica e profissional”, “visão” e “orientação para a tarefa”, que obtiveram valores mais elevados, quer na parte de análise subjetiva em que se analisou o conteúdo das entrevistas semiestruturadas, quer na

parte de análise mais objetiva em que se analisou com métodos estatísticos aos questionários aplicados aos mesmos diretores a quem foram realizadas as entrevistas.

Para além das nove competências que faziam parte do modelo de Rouco (2012) foi ainda identificada no presente estudo através da análise de conteúdo às entrevistas realizadas, a competência “Motivação”.

Em complemento a esta conclusão, através da análise quantitativa dos questionários aplicados aos mesmos diretores, e utilizando a análise descritiva das variáveis dependentes (amostra total) afere-se que a sua perceção sobre quais as competências que mais praticam com o objetivo de obter desempenhos superiores, eficácia e satisfação dos seus colaboradores, é a de que praticam todas as competências elencadas no Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012).

Finalmente ainda, e através da análise quantitativa dos questionários, desta vez utilizando as correlações de Pearson entre as várias competências e os fatores critério, pudemos verificar a confirmação das hipóteses formuladas, bem como complementar a resposta a esta primeira questão derivada. Verificamos assim que as competências de liderança “desenvolver os outros” e “orientação para a tarefa” apresentam valores de correlação muito fortes ( $r \geq 0,80$ ), o que nos indica uma relação significativamente diferente entre estas competências e o esforço extraordinário. Esta constatação vai ao encontro dos resultados obtidos na análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, onde se verificou que uma das competências de liderança mais utilizadas pelos diretores da PJ é precisamente a “orientação para a tarefa”. Por outro lado, verificamos a existência de uma relação significativamente diferente entre várias competências e estilos de liderança e os três fatores critério considerados (esforço extraordinário, eficácia e satisfação). As competências e estilos de liderança em causa são: “autoconfiança”, “Comunicação”, “desenvolver os outros”, “liderança participativa”, “trabalho de equipa”, “gestão de conflitos”, “orientação para a tarefa”, “visão” e “proactividade”. Estas competências e estilos de liderança aqui identificados vão em parte ao encontro dos resultados identificados na análise qualitativa do conteúdo das entrevistas, quanto à “Comunicação, à “orientação para a tarefa” e à “visão”, e vão também ao encontro das competências e estilos de liderança identificadas como mais utilizadas pelos diretores da PJ na sua perceção, utilizando neste caso a amostra total da análise descritiva das variáveis

dependentes, nomeadamente as seguintes competências de liderança: “autoconfiança” e “liderança Participativa”.

Na segunda questão derivada questionava-se **“Quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ?”**

De acordo com o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e de acordo com a perceção dos diretores alvo do presente estudo todas as competências deste modelo são importantes para o alcançar do esforço extraordinário nas unidades da PJ.

Em complemento a esta conclusão, verificámos que se confirmou a **Hipótese 1: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com o esforço extraordinário, nas unidades da PJ**, e, por conseguinte, se responde positivamente a esta questão derivada. Efetivamente verificou-se que existe uma correlação forte entre as várias competências de liderança do Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) e o esforço extraordinário. Tal facto foi ainda confirmado quando algumas dessas competências foram igualmente identificadas na análise qualitativa das entrevistas realizadas aos diretores da Polícia Judiciária.

A terceira questão derivada interrogou **“Quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ?”**

De acordo com o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e de acordo com a perceção dos diretores de unidade da PJ, todas as competências deste modelo são igualmente importantes para o alcançar da eficácia da liderança nas unidades da PJ.

Complementando esta constatação, verificámos que se confirmou igualmente a **Hipótese 2: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a eficácia da liderança, nas unidades da PJ**. Verificou-se que existe uma correlação forte entre as várias competências de liderança do Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) e a eficácia da liderança.

Finalmente, na quarta questão derivada questionava-se **“Quais as competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ?”**

De acordo com o Modelo de Competências de Liderança (Rouco, 2012) e de acordo com a percepção dos diretores de unidade da PJ, todas as competências deste modelo são igualmente importantes para o alcançar da eficácia da liderança nas unidades da PJ.

Tal se confirma igualmente através da confirmação da **Hipótese 3: existem competências de liderança que estão positiva e significativamente relacionadas com a satisfação dos colaboradores, nas unidades da PJ**, uma vez que se verificou existir uma correlação forte entre as várias competências e de liderança e a satisfação dos colaboradores, exceção feita aqui às competências “coragem” e “transparência”, apesar desta última ter sido uma das mais identificadas na análise qualitativa ao conteúdo das entrevistas, com um peso significativo na sua dimensão de estudo.

Iremos agora, finalmente, responder à questão de partida da investigação. Nesta fase estão reunidas as condições, após toda a investigação realizada, de responder à questão de partida formulada **“Quais as competências de liderança mais praticadas pelos líderes das unidades da PJ que levam ao esforço extraordinário, à eficácia da liderança e à satisfação dos seus colaboradores?”**

De acordo com a percepção dos diretores, confirmada pela análise de conteúdo às entrevistas semiestruturadas realizadas aos mesmos, as competências de liderança identificadas no Modelo de Competências de Liderança de Rouco (2012) levam ao esforço extraordinário, à eficácia da liderança e à satisfação dos seus colaboradores.

De toda a investigação realizada, salientam-se como primordiais 10 competências de liderança: “autoconfiança”, “transparência”, “liderança participativa”, “orientação para as relações humanas”, “comunicação”, “desenvolver os outros”, “motivação”, “aptidão técnica e profissional”; “orientação para a tarefa” e “visão”. Concluindo, consideramos estas 10 competências de liderança como aquelas que mais contribuem para o atingir dos três fatores critérios considerados como objetivos a atingir ao nível global da organização: “Esforço extraordinário”, “Eficácia da liderança” e “Satisfação”.



Cumpra agora finalmente referir que o objetivo principal desta investigação foi a identificação de quais as principais competências de liderança que se associam positivamente a desempenhos superiores dos líderes das unidades da Polícia Judiciária e que contribuem igualmente para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores.

Para cumprimento deste objetivo procurou-se utilizar um modelo de gestão e identificação deste tipo de competências e que fizesse a ligação aos objetivos específicos traçados de caracterizar os líderes das unidades da PJ quanto às competências de liderança mais utilizadas, bem como identificar quais as competências de liderança elencadas no modelo de identificação e desenvolvimento de competências de liderança de Rouco (2012), que se escolheu por ser o mais adequado à realidade da Polícia Judiciária, enquanto organização hierárquica semelhante à organização militar, onde tal modelo fora já testado positivamente, que mais contribuem positivamente para desempenhos superiores dos seus líderes e para a satisfação e bem-estar dos seus colaboradores, nas diversas unidades da PJ.

Outro dos objetivos específicos previamente definidos foi o de identificar outras competências de liderança nos líderes das unidades da PJ que eventualmente não estivessem elencadas no modelo utilizado.

Este estudo veio confirmar a validade da utilização deste modelo na organização Polícia Judiciária, pois confirmou em grande parte a utilização de bastantes competências de liderança previstas no modelo de identificação de competências de liderança de Rouco (2012) adaptado com os três fatores critério de Avolio & Bass (2004). Obviamente, certas competências surgiram em evidência em relação a outras, como foi referido anteriormente. A evidência dessas competências será a grande mais-valia a utilizar naquela que será a grande finalidade deste estudo, pois servirá como referência para os recursos humanos da PJ, na área do recrutamento e seleção e em particular para a área da formação, especialmente na formação de quadros médios e superiores da PJ.

### Recomendações

Pretende-se, desta forma que o Modelo de Gestão de Competências de Liderança, agora adaptado e filtrado com dez competências, que se apresenta na Tabela n.º 23 passe a ser uma ferramenta de apoio ao recrutamento e seleção da PJ bem como possa desenvolver os quadros, especialmente os quadros intermédios e superiores, que terão a liderança da organização nas suas mãos ao longo de vários anos, levando ao cumprimento daquela que é a principal missão da PJ, cumprir e fazer cumprir a justiça em Portugal.

Contudo, deverá ter-se em atenção que este modelo de identificação e gestão competências deverá ser monitorizado e atualizado constantemente, tendo sempre em consideração o ambiente externo onde a organização atua, bem como o interno (missão, visão, cultura e valores) da Polícia Judiciária.

**Tabela n.º 23. - Modelo de competências de liderança para a Polícia Judiciária.**

<b>Competências pessoais – cognitivas</b>	<b>Competências sociais</b>	<b>Competências funcionais</b>	<b>Competências organizacionais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfiança</li> <li>• Transparência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança participativa</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Desenvolver os outros</li> <li>• Orientação para as relações humanas</li> <li>• Motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptidão técnica e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão</li> <li>• Orientação para a tarefa</li> </ul>

A maior limitação encontrada na realização deste trabalho de investigação prendeu-se com o alcance da representatividade da amostra. Apesar de a amostra englobar a quase totalidade do universo em estudo, revelou ser bastante reduzida o que causou algumas dificuldades, especialmente ao nível da análise estatística.

Especialmente, no que respeita ao tamanho das subamostras, como sejam o tipo de unidade, os escalões etários, o género e os tempos de serviço na função e total, a obtenção de uma amostra mais homogénea dentro de cada subamostra teria permitido a utilização de outros métodos estatísticos, como a utilização da regressão linear múltipla o que nos

permitiria confirmar a influência que as várias variáveis exercem entre elas, permitindo assim uma análise fatorial exploratória e confirmatória. Dessa forma poder-se-ia verificar que tipos de influência têm determinadas competências sobre outras competências.

Outra limitação foi o facto de os questionários não serem aplicados aos subordinados dos diretores entrevistados, para responderem à percepção que têm sobre a gestão e liderança da sua Direção/Chefia direta. Este facto não permitiu fazer a comparação entre os resultados das respostas dos diretores alvo do estudo e dos seus subordinados diretos.

Assim, sugere-se que em futuras investigações o mesmo modelo de competências seja replicado a uma amostra representativa dos subordinados deste nível de direção intermédia da PJ para que se possa aferir a validade do mesmo no universo da Polícia Judiciária e se possa generalizar para toda a população deste tipo de organização.

## Bibliografia

Avolio, B. J., & Bass, M. B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3th Ed.), Nebraska: Mind Garden, Inc.

Avolio, B. J., Walubwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.<sup>a</sup> Ed.), Nova Jersey: Lawrence Erlbaum.

Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.

Boies, K., Fiset, J., & Gill, H. (2015). Communication and trust are key: Unlocking the relationship between leadership and team performance and creativity. *The leadership Quarterly*, 26, 1080-1094.

Borrvalho, C. &, Rouco, C. (2013). *O género e o exercício da liderança no Exército Português*. In Atas das XXIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestão Científica. Málaga.

Campbell, D. (2008). The role of power in effective leadership. *Leadership in Action*. 28, 4, 23-24.

Ceitel, M. (2007). *Enquadramento geral e perspetivas de base sobre o conceito de competências. Gestão e desenvolvimento de competências*, 23-37. Lisboa: Edições Sílabo.

Chin, G. L. (2004). *Agile management: How to succeed in the face of changing project requirements* (5<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editorial Presença.

- Costa, J. (2015). *Desenvolvimento da liderança: Um imperativo estratégico*. Trabalho de Investigação para o Curso de Promoção a Oficial General. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.
- Ferreira, V. P., Cardoso, A. R., Correa, C. J., França, C. F. (2005). *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Fonseca, A. M., & Porto, J. B. (2013). *Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança*. *Revista Avaliação Psicológica*, 12, 2, 157-166.
- Gibson, J. [et al.] (2012). *Organizations: behavior, structure, processes* (14th Ed.), New York: McGraw-Hill.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C., & Whittington, J. L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (1996). *Leadership: A communication perspective* (2nd Ed.). Waveland: Perspect Heights.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hinkin, T. R. & Schiesheim, C. A. (2008). *Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, *The Leadership Quarterly*, 19, 501-513.
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de liderança* (4ª Ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*, (2ª Ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Lima, J., & Silva, A. (2015). Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas, *Revista de Administração Mackenzie*, 16 (5), 41-67.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*, (5ª Ed.). São Paulo: Atlas.

- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*, (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competences rather than for intelligence, *American Psychologist Journal*, 20, 321-333.
- Neves, J. G., Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Nhoria, N., & Kurana, R. (2010). *Advancing Leadership Theory and Practice*, Harvard: Business Press.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, (6ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Remenyi, D. (2013). *Field for academic research: Interview, focus group and questionnaires in business and management studies*. Reading: Academic Conferences and Publishing International.
- Rodrigues, V. (2014). *Liderança estratégica e pensamento estratégico. Competências nucleares*. Trabalho de Investigação para o Curso de Promoção a Oficial general. Pedrouços: Instituto de Ensino Superior Militar.
- Rouco, J. C. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento. Lisboa: Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.
- Rouco, J. C. & Sarmiento, M. (2010). *Perspetivas do Conceito de Liderança*. Publicações Proelium VI (13), Revista da Academia Militar, Lisboa.
- Rouco, J. C. & Sarmiento, M. (2012). *Modelo de Gestão de desenvolvimento de competências de Liderança em contexto Militar*. Publicações Proelium VII (3), Revista da Academia Militar, Lisboa.

Rouco, J. C., Sarmiento, M., & Rosinha, A. (2011). *Ciclos do gestor e do líder para desempenhos superiores*, Revista Científica Proelium VII (1), 27-48.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703 – 740.

Stoner, J. F. (1985). *Administração* (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Tourish, D., & Pinnington, A. (2002). Transformational leadership, corporate cultism, and the spirituality paradigm: An unholy trinity in the workplace? *Human Relations*. 55 (2), 147-172.

Vieira, B. (2002). *Manual de liderança militar*. Lisboa: Academia Militar, Estado-Maior do Exército.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Zaccaro, S., Rittman, A., & Marks, M. (2001). Team Leadership. *The leadership Quarterly*, 12, 451-483.

Zarifan, P. (2008). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

## Apêndices



## **Apêndice A – Guião da Entrevista**

### **Guião da Entrevista**

#### **1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

1.1 – NOME:

1.2 – SEXO:

1.3 – IDADE

1.4 – CATEGORIA:

1.5 – FUNÇÃO:

1.6 – UNIDADE DE COLOCAÇÃO:

1.7 – TEMPO DE DESEMPENHO NA ATUAL FUNÇÃO:

1.8 – TEMPO DE SERVIÇO TOTAL:

#### **2 – ENQUADRAMENTO**

Exmo. Senhor Diretor, obrigado por ter acedido em conceder esta entrevista. A sua necessidade surge no âmbito do trabalho de investigação que estou a desenvolver com vista à dissertação para a obtenção do grau académico de Mestre em Liderança.

A liderança é de crucial importância no desempenho de qualquer função de direção e chefia, importância essa que é exponenciada no atual contexto de crise que temos vindo a atravessar, e que coloca novos desafios em termos organizacionais, àqueles que na primeira pessoa têm que fazer acontecer – neste caso concreto aos que exercem funções de direção ao nível das Unidades da Polícia Judiciária.

No âmbito do Mestrado em Liderança de Pessoa e Organizações são abordados diversos temas que se relacionam com o conceito de “líder” e de “liderança”, a sua conceção, as suas ações, bem como os diversos fatores que concorrem para a existência de líderes. Esta entrevista servirá de base para

tentar perceber quais as competências dos líderes que mais contribuem para o sucesso da nossa Instituição.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião de acordo com a sua experiência pessoal. Caso exista alguma dúvida num conceito ou amplitude de uma das perguntas, não hesite em colocar questões.

### **3 – ENTREVISTA**

#### **Identificação de casos de sucesso na liderança da Unidade**

1- No desempenho das suas funções como Diretor desta Unidade, seguramente já teve casos de sucesso. Conte-me uma ou duas dessas histórias de sucesso, em que na sua opinião a ação da liderança tenha sido fundamental para alcançar esse sucesso?

#### **Identificação de competências de um Líder da PJ**

2- Na sua opinião quais as competências pessoais que um líder deve ter para liderar na PJ atualmente?

3- Na sua opinião quais as competências na relação com os outros que um líder deve ter para liderar na PJ atualmente?

4- Na sua opinião quais as competências para cumprir as tarefas que um líder deve ter para liderar na PJ atualmente?

5- Na sua opinião quais as competências para com a organização que um líder deve ter para liderar na PJ atualmente?

## Apêndice B – Questionário “*Soft Skills*”

### QUESTIONÁRIO SOFT SKILLS

(Rouco, C., 2012)

Este questionário tem como objetivo recolher informação para um projeto de investigação científica na área da Liderança. A investigação é conduzida por um aluno do Mestrado em Liderança de Pessoas e Organizações da Academia Militar e tem com fim último a apresentação da sua Dissertação de Mestrado. As respostas são estritamente anónimas e apenas serão tratadas como um todo, não sendo possível a identificação individual.

Os resultados obtidos servirão como indicadores do grau de utilização de cada competência associada à liderança no exercício de funções de direção nas Unidades da Polícia Judiciária.

Este questionário tem 100 itens, no qual é convidado a considerar o seu desacordo ou acordo sobre cada um, podendo escolher uma das seguintes respostas:

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo, nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Por favor responda a todas as questões, mesmo que hesite em alguns casos. O preenchimento do questionário não demora mais que 15 minutos.

Obrigado pela sua cooperação.

O investigador

## **I Parte**

### **Dados Sociodemográficos**

1. Tipo de Unidade onde exerce funções:Clique aqui para introduzir texto.
2. Categoria Profissional:Clique aqui para introduzir texto.
3. Habilitações académicas:Clique aqui para introduzir texto.
4. Qual a sua idade: Clique aqui para introduzir texto.
5. Género:  
☐ Feminino  
☐ Masculino
6. Qual o tempo de serviço na sua atual função:Clique aqui para introduzir texto.
7. Qual o seu tempo de serviço total na PJ:Clique aqui para introduzir texto.

## II Parte Soft Skills

### Quando trabalho em equipa, eu:

8. Trabalho com determinação para o sucesso da equipa.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

9. Encorajo os outros para alcançar os objetivos da equipa.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

10. Trabalho facilmente com equipas com elementos de diferentes culturas.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

11. Alinho os objetivos individuais dos outros com os da equipa.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

12. Tenho respeito pela opinião dos outros.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

13. Aprendo novas competências para ser melhor no que faço.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

14. Acredito nas minhas capacidades para fazer bem as tarefas na maioria das situações.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

15. Mantenho a calma nas situações de elevada tensão.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

16. Tenho facilidade para identificar os problemas da equipa.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

17. Quando falo com os outros, tenho a sua atenção.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

18. Defendo a minha opinião de modo apropriado e socialmente aceitável.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

19. Não tenho receio de tomar decisões difíceis.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

20. Ajudo os outros a identificar os seus pontos fortes.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

21. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

22. Convido os outros a participar no processo de tomada de decisão.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

23. Convido os outros a decidirem qual a melhor forma para atingir os objetivos.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

24. Adapto os meus comportamentos a cada situação.

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

25. Desenvolvo nos outros o sentimento de que somos uma equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

26. Encorajo a resolução construtiva de conflitos na equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

27. Influencio os outros através do meu exemplo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

28. Procuro focalizar os outros na realização das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

29. Reconheço a contribuição dos outros no sucesso.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

30. Trabalho com a equipa durante a realização das tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

31. Analiso os problemas em tempo e de forma sistemática.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

32. Sou franco e aberto com os outros na equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

33. Consigo diagnosticar as oportunidades externas para a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

34. Crio oportunidades para melhorar o desempenho da equipa.

- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
35. Trabalho arduamente para atingir o sucesso.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
36. Encaro a realização das tarefas com entusiasmo.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
37. Trabalho bem com pessoas de culturas diferentes.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
38. Apoio os outros nas suas necessidades.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
39. Tenho respeito pelas ideias dos outros.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
40. Melhoro os meus conhecimentos para trabalhar mais eficazmente.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
41. Estou confiante quando tomo decisões.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
42. Mantenho a calma em situações de *stress*.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
43. Apresento soluções para problemas difíceis da equipa.
- |                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
|                     | <b>1</b>                 | <b>2</b>                 | <b>3</b>                 | <b>4</b>                 | <b>5</b>                 |                     |
| Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
44. Falo com os outros sem nervosismo.



- |                                                                                                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 45. Expresso o meu ponto de vista mesmo quando pode haver pressão para suprimir a minha opinião. |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 46. Não tenho receio em lutar por aquilo que considero certo.                                    |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 47. Ajudo os outros a identificar as áreas de desenvolvimento.                                   |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 48. Sou capaz de compreender as perspetivas de outros.                                           |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 49. Encorajo os outros a exprimirem as suas opiniões e ideias.                                   |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 50. Deixo os outros decidirem para realizar as suas tarefas.                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 51. Trabalho eficazmente em diferentes situações.                                                |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 52. Promovo o trabalho de equipa na equipa.                                                      |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
| Discordo totalmente                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Concordo totalmente |
| 53. Ouço todas as partes na resolução de conflitos.                                              |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|                                                                                                  | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |                     |

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

54. Consigo influenciar os outros de acordo com as regras da equipa.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

55. Desenvolvo network com pessoas que podem contribuir para os objetivos da equipa.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

56. Dou reconhecimento aos outros membros da equipa pelas suas contribuições.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

57. Relaciono-me bem com os outros durante a execução das tarefas.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

58. Dou soluções para resolver os problemas da equipa.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

59. Admito os meus erros abertamente com a equipa.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

60. Consigo avaliar o ambiente interno e externo da equipa.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

61. Procuro melhorar estruturas e praticas para a equipa.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

62. Se falho, recomeço para atingir o sucesso.

1      2      3      4      5

Discordo totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo totalmente

63. Realizo as tarefas com entusiasmo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

64. Trabalho bem com todo o tipo de pessoas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

65. Apoio as aspirações dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

66. Tenho respeito pelas crenças dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

67. Realizo o meu trabalho com elevada qualidade.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

68. Confio nas minhas capacidades para trabalhar nas situações mais difíceis.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

69. Mantenho a calma nos ambientes de incerteza.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

70. Consigo resolver facilmente os problemas da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

71. Comunico claramente as minhas ideias.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

72. Quando não concordo com alguém, ouço-o primeiro antes de mostrar o meu desacordo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

73. Não tenho receio da mudança.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

74. Ajudo os outros a melhorar as suas capacidades.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

75. Sou capaz de reconhecer os sentimentos dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

76. Forneço informação apropriada aos outros para os envolver no processo de tomada de decisão.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

77. Deixo os outros tomar decisões.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

78. Adapto os meus comportamentos de acordo com as diferentes situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

79. Encorajo os outros a sentirem-se importantes na equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

80. Procuro agir como um mediador na resolução de conflitos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

81. Procuro ser um exemplo através dos meus comportamentos.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

82. Encorajo os outros a realizar as tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

83. Promovo o sucesso dos outros.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

84. Asseguro uma boa comunicação com os outros durante a execução de tarefas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

85. Tenho a capacidade para antecipar as situações.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

86. Admito as minhas falhas perante o grupo.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

87. Avalio os recursos disponíveis para alcançar os objetivos da equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

88. Faço mudanças para melhorar a equipa.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

### III Parte

#### **Esforço Extraordinário, Eficácia e Satisfação (Rouco, 2012, Adaptado de Avolio e Bass, 2004)**

Cada um dos enunciados seguintes, descreve a sua opinião quanto ao exercício da função como líder de Unidade da Polícia Judiciária. Indique o seu nível de concordância, colocando um “x” no espaço respetivo.

89. Aumento nos outros o desejo para terem sucesso

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

90. Sou eficaz a responder às exigências organizacionais

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

91. Os meus colaboradores manifestam satisfação por trabalhar comigo

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

92. Promove na equipa o desenvolvimento de padrões além dos normais

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

93. É eficaz a responder às necessidades de trabalho dos outros

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

94. A satisfação na sua equipa é elevada

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

95. Faz os outros irem além das suas expectativas

---

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA ASSOCIADAS A DESEMPENHOS SUPERIORES E À SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES – ESTUDO DE CASO NAS UNIDADES DA POLÍCIA JUDICIÁRIA

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

96. É eficaz a liderar a equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

97. Usa métodos de liderança que satisfazem a sua equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

98. Aumenta nos outros a vontade de se esforçarem mais

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

99. É eficaz a representar a sua equipa perante os superiores hierárquicos

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

100. A forma como se relaciona satisfaz a equipa

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente

Concluiu com êxito o questionário.

Obrigado pela sua cooperação.